
DEFINIÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD NUMA INSTITUIÇÃO
SEM FINS LUCRATIVOS – O CASO RE-FOOD MAIA CENTRO

Ana Sofia Corsino Figueiredo

Dissertação
Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por
Prof. Joaquim Barreiros

2018

Nota Biográfica

Ana Sofia Corsino Figueiredo nasceu a 23 de outubro de 1986 no Porto, cidade onde cresceu e fez todo o seu percurso académico.

Em 2004 iniciou um novo desafio na Faculdade de Economia do Porto, onde se licenciou em Gestão, em setembro 2008, com uma média de 12 valores. O estágio curricular, integrante da referida licenciatura, foi realizado nos meses de verão de 2007 no Hotel Meliá Gaia-Porto, tendo sido esta a sua primeira experiência profissional.

Em setembro de 2008, iniciou a sua atividade profissional, como assistente de auditoria na empresa Crowe Horwath.

Com o objetivo de completar a sua formação académica, em 2013, ingressou no Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão.

Posteriormente, e já como senior de auditoria, no início de 2014, o seu percurso profissional continuou a ser desenvolvido na área de auditoria, mas na empresa Ernst & Young.

No final de 2014, optou pela área de Controlo Interno, tendo ingressado no departamento “Quality & Controlling” da Infineon Shared Service Center, onde desempenhou funções de controlo de qualidade dos procedimentos internos.

Em 2016 aceitou o desafio da atual SEG automotive Shared Service Center (na altura ainda empresa pertencente ao Grupo Bosch), no Controlo de Gestão da área de Investigação e Desenvolvimento.

Agradecimentos

Deixo uma palavra de agradecimento ao Prof. Joaquim Barreiros pela sua orientação durante este desafio.

Não poderia deixar de agradecer à Re-food Maia Centro, assim como a Re-food 4 Good, como um todo.

À Eng^a Elisabete Maciel, que foi um ponto-chave em todo o processo.

A todos os voluntários que me ajudaram a conhecer melhor a instituição.

Ao Sr. Hunter Halder que, mesmo sem ter sido combinado, abdicou do seu tempo, num horário tardio, para me explicar o significado de “Economia de Boa-vontade”.

À minha querida Sílvia, pelo seu apoio incondicional! Pela sua paciência (interminável), motivação e compreensão pelas minhas muitas horas de ausência.

Resumo

Na década de 1990 Kaplan e Norton apresentaram o Balanced Scorecard, sendo este um sistema de gestão estratégica. Na sua abordagem inicial a ferramenta seria usada por empresas.

Contudo, com o passar dos anos verificou-se que a aplicação desta ferramenta seria de extrema importância nas Instituições Sem Fins Lucrativos e Instituições públicas.

No âmbito deste trabalho de investigação pretende-se aplicar a metodologia Balanced Scorecard a uma instituição sem fins lucrativos, a Re-food Maia Centro. A formalização da estratégia torna-a visível a todos os envolvidos, nomeadamente, os Voluntários. A sua fácil interpretação permite um maior envolvimento no processo estratégico, assim como o alinhamento das ações individuais com a estratégia definida pela instituição.

Desta forma, foi apresentada uma proposta de Mapa estratégico, assim como respetivos indicadores de gestão. Esta proposta teve por base as relações causa-efeito identificadas entre as perspetivas do Mapa Estratégico sugerido.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard; Instituições sem fins lucrativos, Voluntariado

Abstract

In 1990 Kaplan and Norton presented Balanced Scorecard, a new system of strategic management. In the initial approach, this tool would be used only by companies.

However, over the years it was proved that this tool would also be extremely important in Nonprofit Organizations and in Government organizations.

The scope of this research intends to apply the Balanced Scorecard methodology to a Nonprofit organization, Re-food Maia Centro. Formalizing the strategy makes it visible to all stakeholders, namely the Volunteers. Its easy interpretation allows a greater involvement in the strategic process, as well as the alignment of individual actions with the strategy defined by the institution.

In this way, a proposal for a Strategic Map was presented, as well as its management indicators. This proposal was based on the cause-effect relationships identified among the perspectives of the suggested Strategic Map.

Keywords: Balanced Scorecard, Nonprofit Organizations, Volunteers

Índice

Nota Biográfica.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice.....	vi
Índice de Figuras.....	ix
Lista de siglas utilizadas	xi
Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Metodologia.....	2
Capítulo 3 – Balanced Scorecard.....	3
3.1. Balanced Scorecard.....	3
3.2. Balanced Scorecard nas instituições sem fins lucrativos	7
Capítulo 4 – Enquadramento.....	9
4.1. Definição de Voluntariado	9
4.2. Motivação para o voluntariado	10
4.3. O desperdício alimentar.....	11
4.4. Valoração do trabalho voluntário	12
4.5. Voluntariado em Portugal.....	12
Capítulo 5 – Apresentação da Re-food 4 Good	14
5.1. Conhecer a Re-food 4 Good.....	14
5.2. Missão, Visão e Valores da Re-food 4 Good e Re-food Maia Centro.....	16
5.2.1. Missão.....	16

5.2.2. Visão	16
5.2.3. Valores.....	17
Capítulo 6 – Apresentação da Re-food Maia Centro	18
6.1. Conhecer a Re-food Maia Centro.....	18
6.2. Organigrama	18
6.2.1. Coordenação.....	19
6.2.2. Comunicação e Financeira.....	19
6.2.3. Beneficiários	24
6.2.4. Voluntários	25
6.2.5. Fontes de Alimentos	27
6.2.6. Operações	28
6.2.7. Apoio Comunitário.....	29
Capítulo 7 – Sugestão de Balanced Scorecard para a Re-food Maia Centro	30
7.1. A Estratégia.....	30
7.2. Análise SWOT.....	31
7.3. Proposta de Mapa estratégico	34
7.3.1. Custo do Serviço.....	35
7.3.2. Criação de Valor.....	35
7.3.3. Apoio da Comunidade	35
7.3.4. Processos Internos.....	36
7.3.5. Aprendizagem e Crescimento	36
7.4. Indicadores e testes destrutivos	37
7.4.1. Perspetiva: Custo do Serviço.....	37
7.4.2. Perspetiva: Criação de Valor	38
7.4.3. Perspetiva: Apoio da Comunidade.....	39

7.4.4. Processos Internos.....	41
7.4.5. Aprendizagem e Crescimento	43
Capítulo 8 – Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras	46
8.1. Conclusões	46
8.2. Limitações e sugestões para investigações futuras	46
Bibliografia.....	47
Anexos.....	49
Anexo I - Entrevista Guiada a um dos Coordenadores da Re-food Maia Centro	49
Anexo II - Inquéritos aos Voluntários	54
Anexo III – Inquérito às Fontes de Alimentos.....	62
Anexo IV – Newsletters.....	65
Anexo V – Declaração de Compromisso (Beneficiários).....	83
Anexo VI – Programa de Voluntariado de Colaborador(a) da Re-food 4 Good.....	85
Anexo VII – Protocolo de Colaboração – Fontes de Alimentos.....	90
Anexo VIII – Sugestão de Indicadores.....	94

Índice de Figuras

Figura 1 - Síntese do BSC.....	5
Figura 2 - Indicadores de Resultados e Indicadores de Indução.....	6
Figura 3 – análise da qualidade dos indicadores.....	7
Figura 4 - Adaptação do BSC para ISFL.....	8
Figura 5 - Pirâmida de Maslow (adaptada).....	10
Figura 6 - Estimativa do desperdício alimentar na EU-28 em 2012.....	11
Figura 7 - Estimativa do desperdício alimentar em Portugal.....	12
Figura 8 - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas.....	14
Figura 9 - Hunter Halder: fundador da Re-food 4 Good.....	15
Figura 10 - Missão.....	16
Figura 11 – Visão.....	16
Figura 12 - Síntese da Missão.....	17
Figura 13 – Valores.....	17
Figura 14 - Organigrama Re-food Maia Centro.....	18
Figura 15 – Síntese das Newsletters da Re-food Maia Centro.....	20
Figura 16 – Síntese das Newsletters da Re-food Maia Centro – Fontes de Alimentos.....	21
Figura 17 - Síntese das Newsletters da Re-food Maia Centro - Voluntários.....	21
Figura 18 - Síntese Horas de Voluntariado - Evolução.....	22
Figura 19 – Síntese das Newsletters da RFMC – Número de Beneficiários e de famílias.....	22
Figura 20 - Síntese da Informação das Newsletters - Número de refeições.....	23
Figura 21 - Síntese da informação das Newsletters – Informação financeira.....	23
Figura 22 - Listagem das Famílias e respetiva composição (atualizada a 8 de junho de 2018) ..	25
Figura 23 - Divulgação de campanhas de angariação de novos Voluntários.....	26
Figura 24 - Evento realizado para os voluntários.....	26
Figura 25 - Agradecimentos a novas Fontes de Alimentos.....	27
Figura 26 - Listagem das Fontes de Alimentos (atualizada a 8 de junho de 2018).....	28
Figura 27 - Angariação de bens para o CO e Evento para angariação de Fundos.....	29

Figura 28 – Pilares da Estratégia da Re-food Maia Centro	30
Figura 29 - Razões pelas quais nem sempre se come o suficiente	32
Figura 30 - Sugestão de Mapa Estratégico	34

Lista de siglas utilizadas

BSC – Balanced Scorecard

CAE - Classificação das Atividades Económicas Portuguesa por Ramos de Atividade

CM – Concelho da Maia

CO – Centro de operações

DD – Donativo(s) em dinheiro

DE - Donativo(s) em espécie

FA – Fontes de Alimentos

GD – Gestor de dia

H - horas

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

ISFL – Instituições Sem Fins Lucrativos

Kg - kilograma

KPI - Key Performance Indicator

l - litros

n.e. – não especificado(s)

RFMC – Re-food Maia Centro

Un – unidade

Vol. – Voluntário(s)

vol - voluntariado

Capítulo 1 – Introdução

O BSC é uma ferramenta de planeamento estratégico que, quando divulgado, visava medir o desempenho das empresas através de indicadores de gestão (quantificáveis e verificáveis) tendo sido posteriormente também aplicado a organizações sem fins lucrativos assim como instituições públicas.

Contudo, a sua aplicação prática é focada no desempenho das empresas. Como tal, a aplicação prática a uma entidade sem fins lucrativos e sem assalariados implicará uma reflexão crítica sobre a abordagem BSC.

Ao longo desta dissertação será realizada uma abordagem BSC e uma análise crítica à aplicação do BSC em entidades sem fins lucrativos, e identificação de potenciais indicadores (e respetiva dificuldade de definição, comparativamente a uma empresa). Estas dificuldades são originadas pelo fato de uma empresa ter como objetivo a maximização do lucro e no caso de uma instituição Sem Fins Lucrativos, o principal objetivo é aumentar o bem-estar social. Isto irá re-organizar todo o BSC, alterando a ordem das quatro perspetivas.

Capítulo 2 – Metodologia

A metodologia aplicada foi a metodologia qualitativa. Para tal foram realizadas entrevistas estruturas de resposta aberta presenciais (às Fontes de Alimentos), uma entrevista semiestruturada presencial (à Coordenadora da RFMC) e inquéritos com respostas abertas e fechadas (aos Voluntários).

Capítulo 3 – Balanced Scorecard

3.1. Balanced Scorecard

A metodologia Balanced Scorecard foi divulgada por Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992, num artigo no qual eram definidos os parâmetros que permitem a avaliação e melhoria do desempenho de uma empresa.

Esta metodologia tem por base a ideia de que o maior sucesso de uma empresa está diretamente ligado à maior capacidade que a empresa tem de gerir e investir os “seus bens intelectuais e os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo” (Matos, 2009).

Após a Revolução Industrial (1780-1830), ou seja, entre 1850 e 1975, o sucesso de uma empresa era medido através da sua eficácia no recurso a Economias de Escala, uma vez que a produção era em série e os produtos iguais. Ora, o controlo de uma empresa era facilmente medido com o recurso apenas a indicadores financeiros (Kaplan e Norton, 1996).

Contudo, nas últimas décadas do século XX, com a denominada Era da Informação, que se inicia após a década de 1980, o recurso exclusivamente a indicadores financeiros mostra-se insuficiente, devido à obsolescência destes. As empresas modernas necessitavam de controlar não só os indicadores financeiros, mas também, e principalmente, os não financeiros. Nesta fase as empresas apercebem-se que necessitam de ter uma visão não a curto prazo, como tinham feito até então, mas sim uma visão a medio/longo prazo. Ora, para ter esta visão, para garantir uma posição competitiva, os métodos tradicionais de análise financeira que se baseavam na contabilidade tradicional, não são suficientes, uma vez que se focam no passado (Kaplan e Norton, 1996). Com a Era da Informação, os fatores críticos de sucesso das empresas passam a ser fatores intangíveis, tais como:

- ⇒ a qualidade dos serviços prestados e dos produtos
- ⇒ nível de satisfação do cliente e respetivo grau de fidelização
- ⇒ eficiência dos processos internos
- ⇒ motivação e competência dos colaboradores (Russo, 2006)

Desta forma, o Balanced Scorecard surge como um sistema de medição mais completo que incorpora indicadores financeiros (medição de desempenho na perspetiva de curto prazo) e

não financeiros (medição de desempenho na perspetiva de médio/longo prazo), estando assentes estes na missão e visão da organização.

A Missão, a Visão e os Valores da empresa são a identidade da empresa, como tal são a base da definição da estratégia de uma empresa.

A Missão explica a finalidade da empresa, ou seja, explica o porquê de a empresa existir, o que é que a empresa faz e para quem.

A Visão da empresa é a forma como a empresa quer ser vista pela sociedade e como se vê a si própria a longo prazo.

Os Valores da Empresa correspondem a todos os valores que orientam a atuação da empresa, as normas de conduta.

O Balanced Scorecard inclui medidas financeiras (que medem o resultado das ações realizadas no passado) e complementa-as com medidas não-financeiras ou operacionais.

A estratégia organizacional é, com base na Missão, Visão e Valores da empresa, alinhada em quatro perspetivas fundamentais:

- Financeira: visa a criação de novos indicadores de desempenho de modo a maximizar a rentabilidade dos investimentos dos acionistas
- Clientes: pretende determinar o grau de satisfação dos clientes com a empresa
- Processos Internos: consiste na identificação de potenciais problemas com produtos, se as entregas ocorrem no tempo previsto e apostar na inovação dos seus produtos
- Aprendizagem e crescimento: corresponde à capacidade e motivação do pessoal, e a um melhor sistema de informação na empresa.

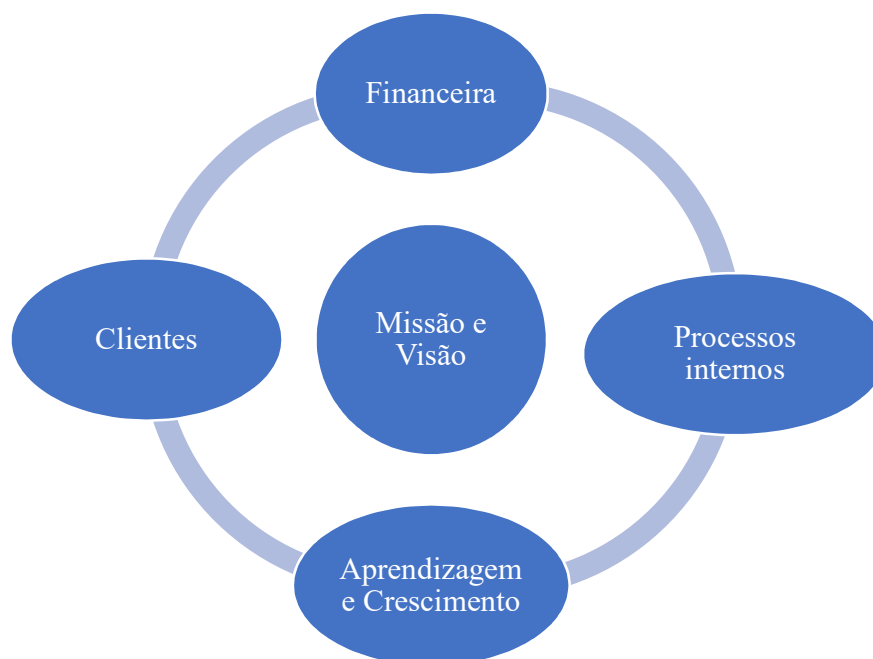


Figura 1 - Síntese do BSC

Fonte: Kaplan e Norton, 1996

Na contabilidade de gestão estratégica esta ferramenta é essencial para garantir uma posição competitiva (Matos, 2009), uma vez que determina as ligações causa-efeito entre as quatro perspetivas que estão na base da avaliação do desempenho das empresas.

Com base na Missão de cada empresa serão definidas as quatro perspetivas e os respetivos indicadores de gestão. Ora, se esta ligação estiver feita perfeitamente, o BSC traduzirá de forma simples a Missão da empresa. Desta forma, a empresa conseguirá ter um melhor desempenho.

Sabendo-se que a correta definição da estratégia de uma empresa/organização é fundamental para o sucesso de qualquer negócio, é essencial que todos os elementos dentro de uma empresa/organização compreendam a estratégia assim como saibam quais as ações que no seu dia-a-dia devem tomar de forma a garantir o cumprimento da mesma (Filho, 2005).

Após ser definido o Mapa estratégico, assim como os objetivos estratégicos para cada Perspetiva, o próximo passo passa pela identificação de indicadores de gestão.

Os indicadores podem ser: Indicadores de Resultados (Lag) ou Indicadores de Indução (Lead). Estes dois tipos de indicadores apresentam características diferentes.

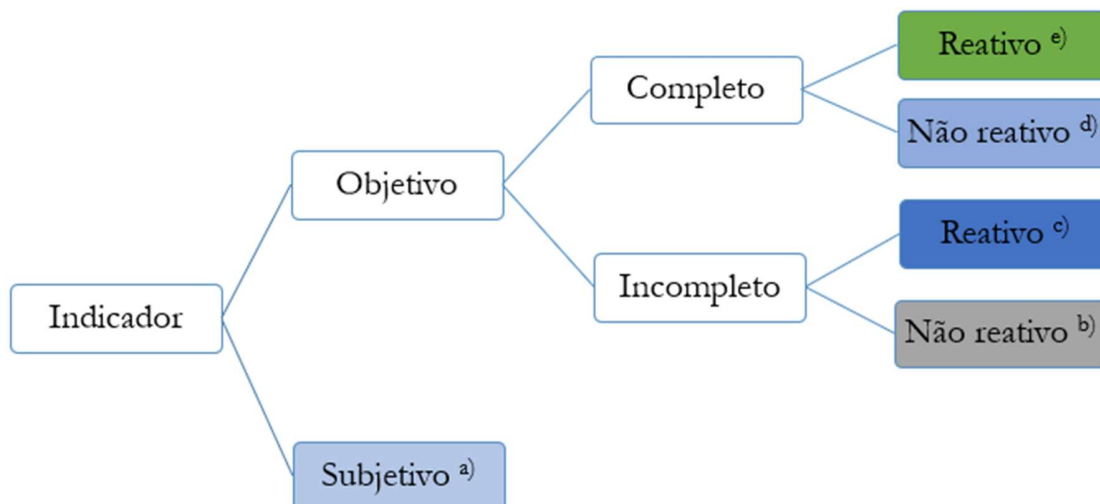
Indicadores de Resultados	Indicadores de Indução
Foco: resultado final obtido. São indicadores quantitativos	Foco: influenciar o comportamento, visando atingir o objetivo estratégico; implicam um bom conhecimento das relações causa-efeito
Mais fáceis de medir, o que significa que o resultado é também mais facilmente mensurável	Mais difíceis de medir

Figura 2 - Indicadores de Resultados e Indicadores de Indução

Fonte: adaptação da autora

Após a definição dos indicadores é necessário proceder à sua seleção e avaliação. Um indicador deve ser objetivo, completo e reativo. Para tal, para cada indicador definido, será necessário proceder à realização de testes destrutivos. Estes testes visam validar a solidez dos indicadores, ou seja, validar se o indicador proposto consegue atingir os objetivos a que se destina.

A análise da qualidade dos indicadores pode ser resumida como se pode verificar na imagem seguinte.



- a) Um indicador subjetivo apenas tem um efeito motivador se o grau de confiança for elevado
- b) Um indicador objetivo, incompleto e não reativo não deverá ser usado
- c) Um indicador objetivo, incompleto e reativo poderá originar comportamentos disfuncionais
- d) Um indicador objetivo, completo e não reativo apresenta uma capacidade de controlo limitada
- e) Um indicador objetivo, completo e reativo é o tipo de indicador ideal

Figura 3 – análise da qualidade dos indicadores

Fonte: adaptado de "Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases" de Robert Simons (1999)

3.2. Balanced Scorecard nas instituições sem fins lucrativos

A aplicação do BSC foca-se nas empresas do setor privado. Contudo, a aplicação prática desta ferramenta é também essencial em organizações não lucrativas e no sector público (Matos, 2009).

Ao longo dos anos verificaram-se várias aplicações do BSC no sector não lucrativo e em entidades públicas. Entre os vários exemplos destaca-se, nos Estados Unidos da América, no Estado de Washington, o recurso ao BSC para a recuperação do Salmão (uma vez que a espécie se encontrava em risco de extinção).

Numa Instituição Sem Fins Lucrativos assim como as, uma vez que a sua Missão não está ligada ao Lucro, obrigatoriamente o Mapa Estratégico apresentará uma necessidade de

reorganização das Perspetivas. A proposta de Kaplan e Norton para as ISFL apresenta-se na seguinte figura.



Figura 4 - Adaptação do BSC para ISFL

Fonte: Kaplan e Norton, 2000

Capítulo 4 – Enquadramento

4.1. Definição de Voluntariado

Com base na Lei nº71/98 de 3 de novembro e na Portaria nº91/2017 de 2 de março, o voluntariado é definido como um conjunto de ações desenvolvidas pelas pessoas, que não têm um fim lucrativo, mas sim um fim altruísta.

Na sociedade atual, onde a predominância pelo consumismo e individualismo se sobressai, existem também exceções. Nestas enquadram-se o Voluntariado e a Solidariedade. Contudo, estas duas palavras não apresentam definições únicas e unânimes (Dias, 2001).

Parece, contudo, que há algum alinhamento entre as diversas definições dos vários autores, como sendo as seguintes as principais características do Voluntariado (Dias, 2001):

- a) gratuito – não existe qualquer interesse económico, sendo realizado a título gratuito;
- b) voluntário – é uma ação realizada de livre vontade, não existindo qualquer tipo de obrigação;
- c) organizado – como na maioria dos casos o Voluntariado ocorre ligado a Instituições, e não a título individual, estas Instituições apresentam uma organização institucionalizada;
- d) compromisso – embora o Voluntariado seja realizado por iniciativa própria, sem qualquer carácter de obrigatoriedade, apresenta também como um dever, uma vez que a pessoa assume o compromisso, a sua dedicação ao Projeto
- e) bem-estar da Comunidade – só se considera como voluntário o indivíduo que contribui, direta ou indiretamente, para a melhoria das condições da comunidade. Assim, são excluídos aqueles cujo objetivo é apenas o de atrair novos voluntários para as organizações.

Sabendo que “Nenhum homem é uma ilha” (poema de John Donne), um voluntário é alguém que, numa sociedade consumista e egocêntrica, desfoca-se de si próprio, abdicando de algumas horas do seu tempo, para se dedicar aos outros e a melhorar a sociedade que o rodeia.

4.2. Motivação para o voluntariado

Nas Instituições sem Fins Lucrativos que recorrem ao trabalho voluntário, o sucesso das mesmas está bastante dependente dos voluntários. Como tal é essencial perceber as suas expectativas, motivações e necessidades.

O psicólogo americano Abraham Harold Maslow desenvolveu a “Pirâmide de Maslow”. De acordo com esta abordagem, o ser humano tem 5 níveis de necessidades, só podendo começar a saciar a necessidade seguinte quando as anteriores estiverem saciadas. As necessidades primárias englobam os dois primeiros níveis (Fisiológicas e de Segurança), sendo os restantes níveis as necessidades secundárias.

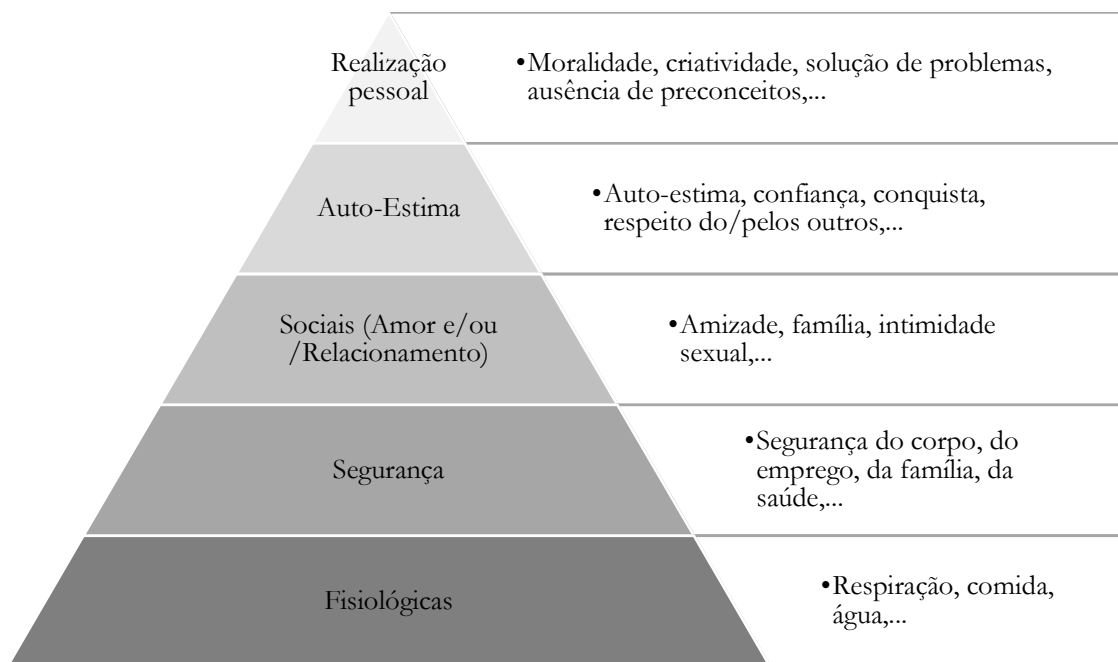


Figura 5 - Pirâmide de Maslow (adaptada)

Fonte – Maslow (1970)

O voluntário é alguém que se encontra nos dois níveis mais elevados, procurando a autorrealização e o reconhecimento social nos gestos altruístas (Maslow, 1970).

Contudo, há autores que consideram que, a única coisa que o voluntário exige da instituição onde faz voluntariado, é o reconhecimento do seu trabalho (Kotler 1975).

As razões que levam uma pessoa a ser voluntário podem ser diferentes das que a levam a manter-se na instituição, sendo mais fácil cativar um novo voluntário do que manter um antigo. Como tal, as instituições precisam de conseguir compreender quais as razões que levam um voluntário a manter-se motivado para assim conseguirem que eles sejam fiéis à causa. Para além disto, a probabilidade da manutenção de um voluntário é tanto maior quanto maior for a sua satisfação com a atividade que está a exercer e quanto maior for a sua perceção dos benefícios da atividade (Ferreira 2008).

4.3. O desperdício alimentar

A preocupação com o desperdício alimentar é uma das preocupações da União Europeia. Segundo o estudo “Estimates of European food waste levels” realizado pela Comunidade Europeia, em 2012 o total de comida desperdiçada na EU-28 foi de 88 milhões de toneladas, o que significa um valor per capita de 173 kilogramas. Sabendo que em 2011 a produção de produtos alimentares foi de 865 kilogramas por habitante, significa que em média na EU-28 há um desperdício de cerca de 20%.

Sector	Desperdício alimentar		
	em milhões de toneladas	em kgs por habitante	em milhões de toneladas (%)
Produção	9,1	18	11%
Indústria alimentar	16,9	33	19%
Distribuição	4,6	9	5%
Restauração	10,5	21	12%
Famílias	46,5	92	53%
Total	87,6	173	

Figura 6 - Estimativa do desperdício alimentar na EU-28 em 2012

Fonte: Adaptado do estudo “Estimates of European food waste levels”

Quando esta análise é feita a nível nacional, de acordo com o estudo “Do campo ao garfo – desperdício alimentar em Portugal” publicado em 2012, os valores são semelhantes. Contudo

este estudo não faz a distinção entre o Consumo realizado na Restauração e o realizado pelas Famílias, considera-os em conjunto.

Sector	Desperdício alimentar	
	em milhares de toneladas	em milhares de toneladas (%)
Produção	332	33%
Indústria alimentar	77	7%
Distribuição	296	29%
Consumo	324	31%
Total	1.029	

Figura 7 - Estimativa do desperdício alimentar em Portugal

Fonte: Adaptado do estudo “Do campo ao garfo – desperdício alimentar em Portugal”

Assim, em Portugal o valor do desperdício alimentar será de aproximadamente 1,029 milhões de toneladas.

4.4. Valoração do trabalho voluntário

A medição do trabalho voluntário não é fácil, uma vez que não é possível medir algo que não tem um custo horário pré-definido. Neste âmbito, a International Labour Organization (2011) considerou que a forma de medir o valor económico do trabalho voluntário seria considerando um preço hora, calculado com base no salário médio do sector de atividade. Assim, o valor económico do trabalho voluntário seria fácil de medir.

4.5. Voluntariado em Portugal

De acordo com o “Inquérito ao Trabalho Voluntário 2012” realizado pelo INE e divulgado em 2013, a taxa de voluntariado em Portugal em 2011 estima-se que seja de 11,5%, ou seja, cerca de 1,04 milhões de pessoas em Portugal exercem atividades de voluntariado. Esta taxa apresenta um dos valores mais baixos da União Europeia, sendo o valor mais elevado

registado na Holanda com 57% e o mais baixo registado na polónia com 9%. Este estudo concluiu ainda que como o trabalho voluntário representa cerca de 4% do número total de horas trabalhadas isso equivale a cerca de 29 horas por mês de trabalho voluntário por pessoa, traduzindo-se em cerca de 0,99% do PIB.

Estes valores, bastante baixos, apresentam um dos maiores desafios das Instituições Sem Fins Lucrativos. No caso das Instituições Sem Fins Lucrativos que não contratam funcionários e que dependem na íntegra do trabalho voluntário, como é o caso da Re-food Maia Centro, estes reduzidos valores não só são demonstram um dos seus maiores desafios como podem originar o fracasso da instituição.

Capítulo 5 – Apresentação da Re-food 4 Good

5.1. Conhecer a Re-food 4 Good

A Re-food é uma associação, com o NIF 510230881, denominação social “Re-Food 4 Good – Associação” e CAE “94995 - outras atividades associativas, n.e.”. Este CAE inclui as organizações associativas, não associadas a partidos políticos e que, através da sensibilização pública, defendem causas ou interesses públicos.

Divisão	Grupo	Classe	Subclasse	Designação
94				Atividades das organizações associativas
	949			Outras atividades de organizações associativas
		9499		Outras atividades de organizações associativas, n.e.
			94995	Outras atividades associativas, n.e.

Figura 8 - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

Fonte – Instituto Nacional de Estatística

A Re-food 4 Good é uma Instituição Sem Fins Lucrativos que visa a redução do desperdício alimentar.

Este projeto tem uma base bastante simples: por um lado a recolha dos bens alimentares que se encontram em perfeitas condições, mas que devido à falta de alternativa são deitados ao lixo; por outro, a distribuição dos referidos alimentos aos elementos da mesma comunidade que se encontram em situações de insuficiência alimentar.

Este projeto começou em Lisboa em 2011, com um voluntário (Hunter Halder), uma bicicleta e a recolha de alimentos numa área correspondente a sete quarteirões. Um mês mais tarde, este movimento já tinha 30 voluntários e 30 parceiros fornecedores de alimentos.

No ano de 2013 foi concedido o estatuto de Instituição Privada de Solidariedade social (ou IPSS).

Os diversos prémios e menções honrosas, ganhos ao longo dos anos, fizeram com que o número de núcleos tivesse aumentado drasticamente. Atualmente a Re-food é composta por 45 núcleos. O que significa que, em média, anualmente abrem mais do que 5 novos núcleos.



Figura 9 - Hunter Halder: fundador da Re-food 4 Good

Fonte: site institucional

O processo de criação de um novo núcleo Re-food 4 Good começa, por norma, tal como referido no site institucional, por uma pessoa ou um pequeno grupo que, movidos pela solidariedade social, apercebem-se que a sua comunidade precisa de ajuda. Este processo abrange 5 fases:

- Fase 1: Reunião Pública

Nesta fase é feita uma reunião num local público que visa divulgar o novo núcleo e assim atrair voluntários.

- Fase 2: Investigação

Esta fase é essencial, começando os voluntários a investigar em toda a comunidade potenciais Voluntários, Fontes de Alimentos e locais para o Centros de Operações.

- Fase 3: Oficialização

Nesta fase é definida a equipa de gestores, o plano de ação e o Centro de Operações.

- Fase 4: Implementação

Por norma, os Centros de Operações precisam de algumas obras de adaptação, sendo estas realizadas nesta fase. Para além disto são adquiridos os equipamentos necessários para o Centro

de Operações, são realizadas as formações aos voluntários, ou seja, são feitas todas as ações necessárias para a preparação de tudo e todos para o início da atividade.

- Fase 5 - Operação

Nesta fase, com tudo pronto para servir a Comunidade, toda a equipa de voluntários é convidada para a inauguração oficial no núcleo.

5.2. Missão, Visão e Valores da Re-food 4 Good e Re-food Maia Centro

A Missão, Visão e Valores da Re-food 4 Good estão definidas e são iguais em todos os pólos, como tal, a informação disponível no site da Re-food 4 Good é aplicável à Re-food Maia Centro. Encontrando-se descritos no site institucional.

5.2.1. Missão

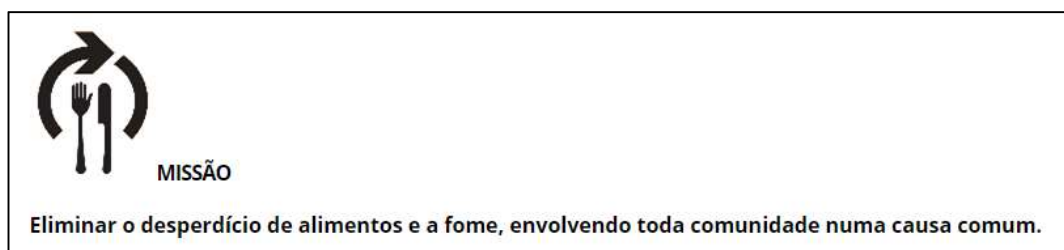


Figura 10 - Missão

Fonte: site institucional

5.2.2. Visão

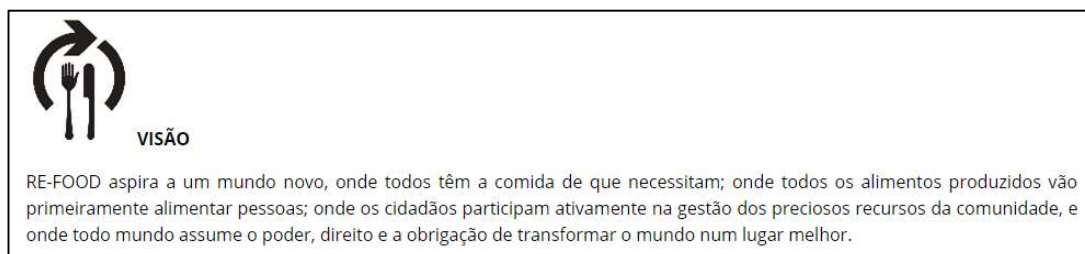


Figura 11 – Visão

Fonte: site institucional




Figura 12 - Síntese da Missão

Fonte: site institucional

5.2.3. Valores

Os Valores da Re-food, que são os mesmos da Re-food Maia Centro encontram-se descritos no site da Re-food, sendo:



VALORES

Igualdade: Nós acreditamos que todas as pessoas têm o direito de ser respeitadas e alimentadas.

Respeito: Nós acreditamos em relações humanas positivas, onde todos são respeitados - devemos ser uma força constante e visível da benevolência na comunidade.

Inclusão: Nós acreditamos que todas as pessoas e todos os recursos de cada comunidade são elementos essenciais e que todos devem ser convidados a desenvolver solidariedade comunitária.

Sustentabilidade: Consideramos intimamente o impacto ambiental do nosso trabalho na comunidade, respeitando a disponibilidade e contribuição de todos os envolvidos e procurando a auto-sustentabilidade financeira e transparência a nível local, regional, nacional e internacional.

Otimismo: Acreditamos que, com boa vontade e esforço organizado, é possível acabar com o desperdício de alimentos e a fome no mundo.

Figura 13 – Valores

Fonte: site institucional

Capítulo 6 – Apresentação da Re-food Maia Centro

6.1. Conhecer a Re-food Maia Centro

A Re-food Maia Centro, tal como outros núcleos, começou por um grupo de voluntários, denominados de pioneiros, que, identificando-se com o conceito da Re-food 4 Good e verificando a necessidade desta instituição numa localidade, iniciarem o processo.

Com base na informação disponibilizada foi construído o respetivo organigrama e explicada cada área.

6.2. Organigrama

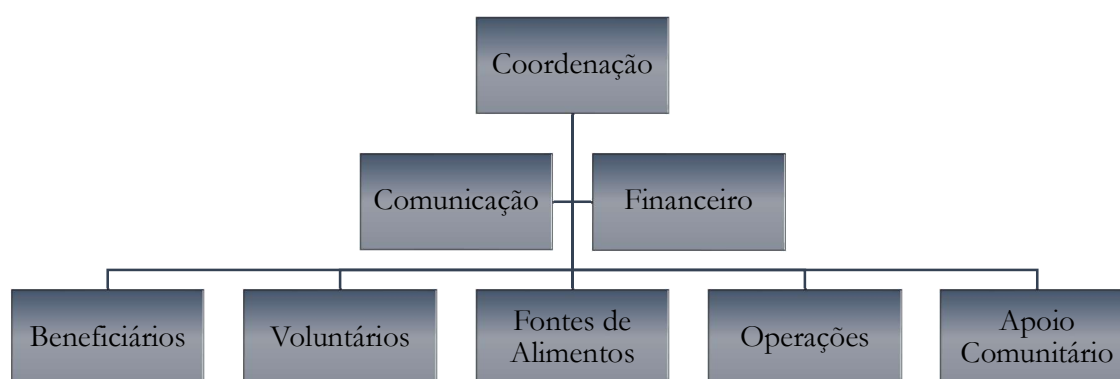


Figura 14 - Organigrama Re-food Maia Centro

Fonte: Re-food Maia Centro

Num total de cerca de 130 voluntários ativos, em cada uma das 5 áreas de gestão operacional, encontram-se cerca de 4 a 5 voluntários-gestores.

6.2.1. Coordenação

A área ou pasta da “**Coordenação**” encontra-se dividida entre dois voluntários: o Eng. Ângelo Soares e a Eng^a Elisabete Maciel. Ambos com experiências anteriores na área empresarial, o que permite que a gestão do núcleo da Re-food Maia Centro seja voluntária (como é obrigatório pelos estatutos), mas feita por profissionais.

6.2.2. Comunicação e Financeira

As pastas da “**Comunicação**” e a “**Financeira**” são duas áreas transversais a toda a instituição. São estas que se encontram responsáveis por toda a divulgação de informações, nomeadamente através de meios sociais e redes sociais e pela gestão financeira, respetivamente. Como se pode verificar existe uma página da Re-food Maia Centro (<https://www.facebook.com/refood.maiacentro>) com conteúdo atualizado, nomeadamente, angariação de novas Fontes de Alimentos, agradecimentos de doações, angariação de Voluntários e divulgação de informação financeira. Esta divulgação é feita através dos meios de comunicação e também através do envio regular da Newsletter para os interessados. No Anexo IV encontram-se todas Newsletters.

A divulgação de informações transversais às 5 áreas de atuação permite que todos os stakeholders (Comunidade local, voluntários, potenciais voluntários, Beneficiários, Fontes de Alimentos, Doadores, potenciais Doadores, entre outros) estejam informados, havendo transparência sobre a atividade da Re-food Maia Centro.

	Jan- Fev 2016	Jan- Mar 2016	Abr- Jun 2016	Jul- Set 2016	Out- Dez 2016	Jan- Abr 2017	Mai- Ago 2017	Set- Dez 2017	Jan- Abr 2018
Fontes de Alimentos	17	22	34	32	34	36	38	38	38
Voluntários formados	147	147	157	178	187	198	212	221	256
% de voluntários no terreno	56%	85%	89%	94%	79%	63%	62%	67%	52%
Voluntários no terreno	82	125	140	167	148	125	131	148	133
Beneficiários	31	30	42	63	54	62	56	58	57
Famílias	7	9	13	17	17	19	20	20	21
Horas de voluntariado	168	1 603	2 350	2 131	1 962	2 661	2 433	2 345	2 182
Refeições	339	1 262	3 479	4 279	4 516	7 094	6 935	7 308	6 963
Saldo anteriores (€)		3 372	3 044	2 077	2 209	2 242	3 266	2 589	3 921
Donativos (€)	3 675	6	54	525	2 145	5 750	693	2 597	2 009
Gastos (€)	303	334	1 021	393	2 112	4 726	1 370	1 265	1 156
Saldo (€)	3 372	3 044	2 077	2 209	2 242	3 266	2 589	3 921	4 775

Figura 15 – Síntese das Newsletters da Re-food Maia Centro

Fonte: site institucional

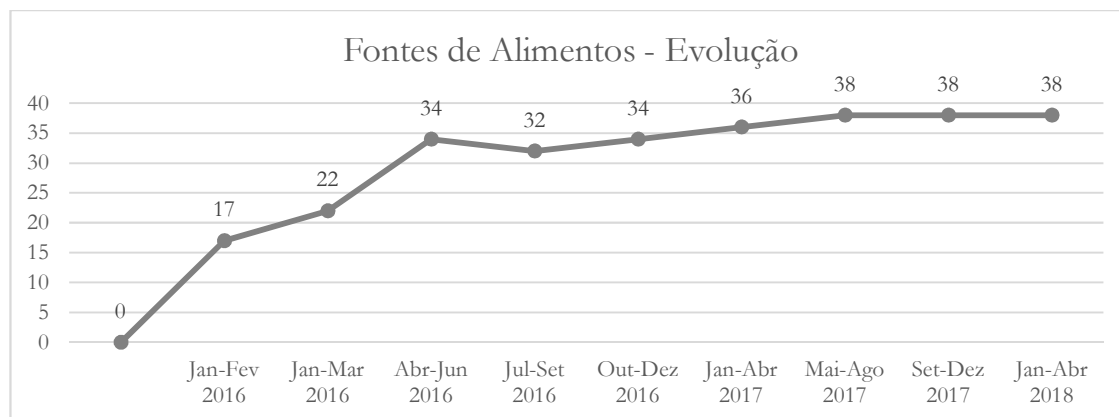


Figura 16 – Síntese das Newsletters da Re-food Maia Centro – Fontes de Alimentos

Fonte: baseadas nas Newsletters

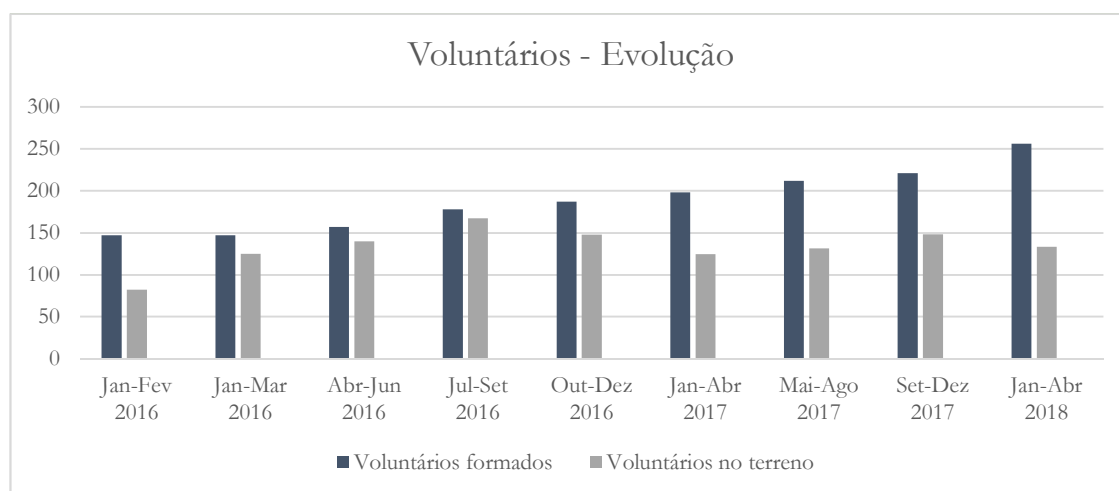


Figura 17 - Síntese das Newsletters da Re-food Maia Centro - Voluntários

Fonte: baseadas nas Newsletters

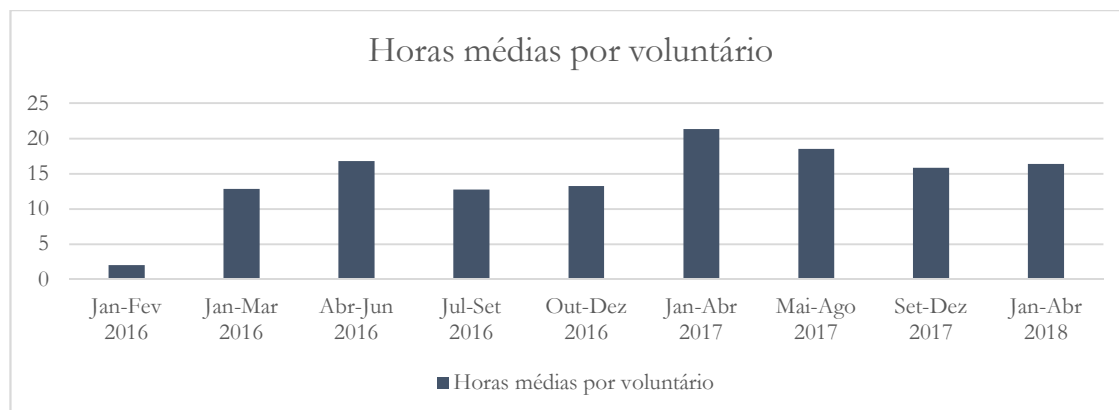


Figura 18 - Síntese Horas de Voluntariado - Evolução

Fonte: baseadas nas Newsletters

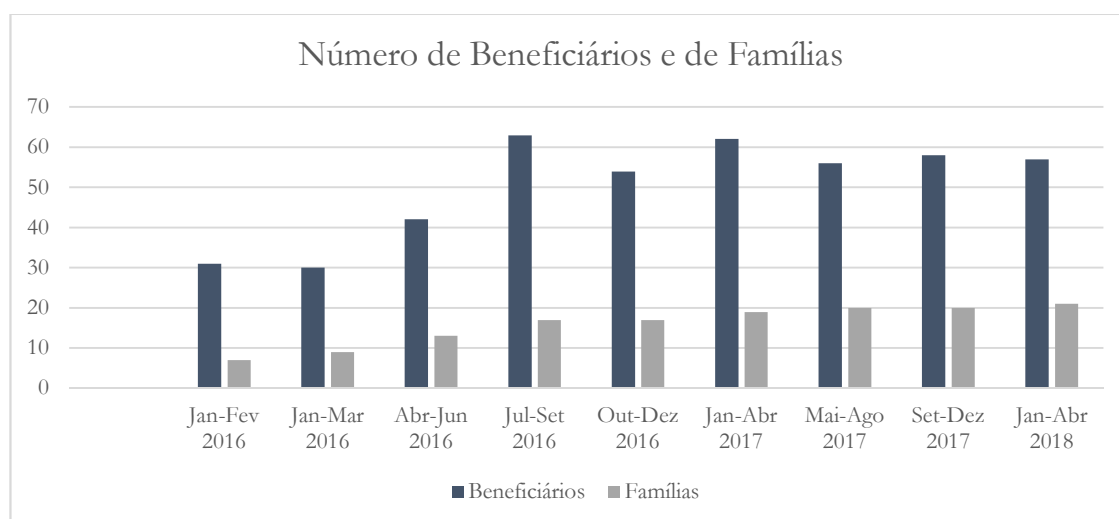


Figura 19 – Síntese das Newsletters da RFMC – Número de Beneficiários e de famílias

Fonte: baseadas nas Newsletters

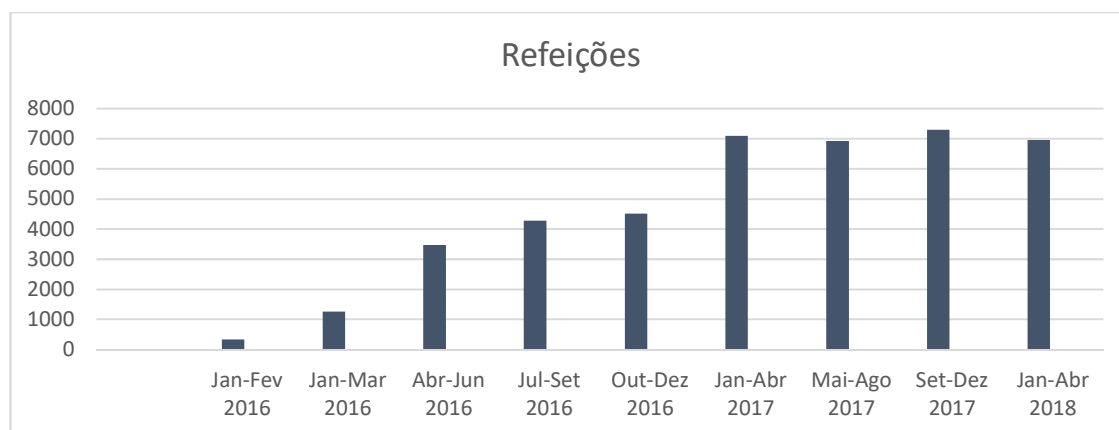


Figura 20 - Síntese da Informação das Newsletters - Número de refeições

Fonte: baseadas nas Newsletters

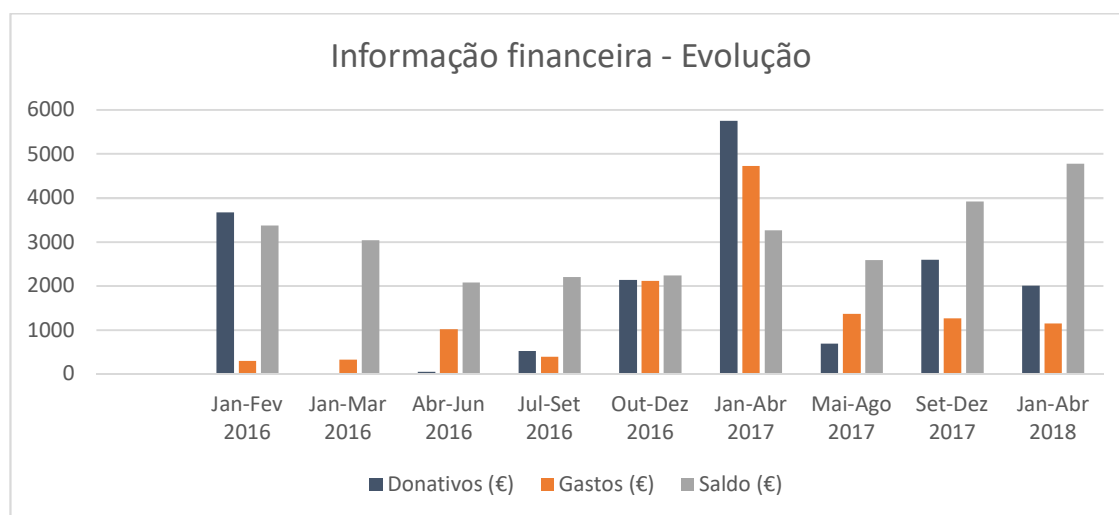


Figura 21 - Síntese da informação das Newsletters – Informação financeira

Fonte: baseadas nas Newsletters

6.2.3. Beneficiários

A pasta de “**Beneficiários**” é a área responsável por gerir toda a relação com os beneficiários. Assim, sempre que um potencial novo beneficiário é referenciado por uma instituição (como por exemplo: Gabinetes de Atendimento Integrado Local (GAIL) da Maia, Sociedade de São Vicente de Paulo e Santa Casa da Misericórdia) ou por iniciativa própria se dirige às instalações da RFMC, o contacto que faz com a instituição é sempre através dos responsáveis por esta área. É esta área da gestão a responsável por explicar aos beneficiários quais os seus direitos e obrigações, sendo estes explicados numa entrevista individual De forma a garantir que existe transparência na informação transmitida aos beneficiários e a evitar dúvidas futuras, todos os beneficiários assinam a “Declaração de Compromisso” (Anexo V).

Por outro lado, qualquer tipo de desagrado por parte dos beneficiários será transmitido aos responsáveis por esta área. Assim como, qualquer ação executada pelos Beneficiários que não esteja de acordo com as normas pré-estabelecidas pela RFMC, a explicação aos beneficiários será também feita por esta área.

De forma a facilitar o conhecimento das características de cada Família e, simultaneamente, permitindo uma maior eficiência do trabalho dos voluntários no momento em que estão a elaborar os kits, encontra-se numa parede do Centro e Operações, a composição de cada uma das Famílias e notas importantes que devem ser tidas em consideração no momento da constituição dos kits, tal como intolerâncias alimentares.

FAM.	Nome	Endereço	Telefone	Outros
F1
F2
F3
F4
F5
F6
F7
F8
F9
F10
F11
F12
F13
F14
F15
F16
F17
F18
F19
F20
F21
F22
F23
F24
F25
F26
F27
F28
F29
F30

Figura 22 - Listagem das Famílias e respetiva composição (atualizada a 8 de junho de 2018)

Fonte: Fotografia tirada no CO da Re-food Maia Centro pela autora

6.2.4. Voluntários

A gestão da relação entre a Re-food Maia Centro e os seus voluntários, é feita pelos coordenadores da pasta dos “**Voluntários**”. Quando um voluntário pretende iniciar a sua atividade na Re-food Maia Centro, são-lhe explicadas as condições nas quais a sua atividade será desenvolvida assim como todos os seus direitos e obrigações, sendo sempre lembrado que existe um compromisso do Voluntário perante a Re-food Maia Centro. De forma a garantir que esta informação é transmitida da melhor forma possível é feita uma sessão inicial onde, para além do esclarecimento de todas as dúvidas que possam existir, é ainda entregue ao Voluntário um documento, que deverá ser assinado pelo Voluntário, após análise (Anexo VI).

Esta área tem assim diversas responsabilidades:

- angariação de novos voluntários, como se pode verificar pelas imagens seguintes



Figura 23 - Divulgação de campanhas de angariação de novos Voluntários

Fonte: Facebook Re-food Maia Centro

- formação em Higiene e Segurança aos novos voluntários
- acompanhamento dos atuais voluntários, garantindo assim a sua motivação, nomeadamente através da realização de eventos, como se pode verificar um exemplo na imagem seguinte



Figura 24 - Evento realizado para os voluntários

Fonte: Facebook Re-food Maia Centro

- gestão de escalas (realização dos turnos em função da disponibilidade dos voluntários)

6.2.5. Fontes de Alimentos

Os gestores da pasta “**Fontes de Alimentos**” são as pessoas responsáveis pela comunicação com os fornecedores/doadores de alimentos. Após o contato com a possível Fonte de Alimento e de forma a garantir que existe o conhecimento por parte das Fontes de Alimentos do que é expectável de si e também de todos os detalhes sobre as recolhas a realizar, é assinado um Protocolo de Colaboração (Anexo VII).

Esta pasta tem sobre a sua responsabilidade a angariação de novas Fontes de Alimentos, mas também a comunicação com as atuais, garantindo assim a sua manutenção.

Uma das opções para realizar um agradecimento público às Fontes de Alimentos e outros Doadores, é através das redes sociais e das Newsletters.



Figura 25 - Agradecimentos a novas Fontes de Alimentos

Fonte: Facebook Re-food Maia Centro

No CO está afixada ainda a listagem de todas as FA. Esta listagem permite não uma maior eficiência no momento de identificação das Fontes (por exemplo no momento de criação dos kits), mas também tem um impacto positivo nos voluntários que percebem a evolução do número de FA.

CÓDIGOS FONTES (CF)	
A ₁	CONTINENTE "M. JARDIM"
A ₂	CONTINENTE "MAIA SHOP"
B ₁	CHUR. OLIVEIRA
C ₁	CAFÉ "Budeguita"
D ₁	CAFÉ "Novo Espaço"
E ₁	CONF. "Bela Maia"
F ₁	COZINHA D'AVÓ ROSA
G ₁	COISSAIF. "VENEZA"
H ₁	"Doces Urbanos 3"
I ₁	DONA MERCEARIA
J ₁	"MUSAXI"
K ₁	PALADARES DE GOA
L ₁	PÃO QUENTE "OLAVADOR"
M ₁	RESTAURANTE "BAIA"
N ₁	RESTAURANTE MIRA MAIA
O ₁	TENTAÇÃO DAS BITANAS 2
P ₁	TRADIÇÃO ANTIGA
Q ₁	VERA COZINHA
R ₁	O PRINOTE
S ₁	VERMOINHO 2
T ₁	TOJU
U ₁	CONF. BRILHANTE
V ₁	CONF. 10 DE MAIO
W ₁	CONF. VIENA
X ₁	ESSÊNCIA ALTOS
Y ₁	GINKGO BILOBA
Z ₁	C. MAMATITI
AA ₁	C. MISTER CHURR
AB ₁	REST. MACHADO
AC ₁	P. DOCE GUEIF.
AD ₁	C. TILIAS
AE ₁	Q. RAPARIGAS
AF ₁	WIMPY
AG ₁	MIRAMAIA GOURMET
AH ₁	SOLAR GALO
AI ₁	CHUR. PINTA
AJ ₁	D. PERNIL
AK ₁	C. SANTIAGO
AL ₁	REST. AUSTRALIAS
AM ₁	PARK HOTEL
AN ₁	RANCHO
AO ₁	MANTRA

Figura 26 - Listagem das Fontes de Alimentos (atualizada a 8 de junho de 2018)

Fonte: Fotografia tirada na Re-food Maia Centro pela autora

6.2.6. Operações

A área “Operações” é responsável pela parte operacional no seu sentido lato, ou seja, é a área responsável por garantir que estão garantidas todas as condições para o funcionamento da Re-food Maia Centro. Ora, a área de atuação desta pasta é bastante vaga, abrangendo áreas como segurança em geral, equipamentos, materiais e informação.

6.2.7. Apoio Comunitário

A pasta do “**Apoio Comunitário**” é a área responsável pela aquisição de doadores de tudo o que sejam bens não alimentares necessários para o funcionamento da instituição (como por exemplo, papel, canetas, álcool) e ainda pela angariação de doações em dinheiro. Esta pasta para conseguir atingir os seus objetivos entra em contacto com empresas que possam fornecer os bens em espécie e realiza também eventos para angariação de fundos, como se pode verificar pelos exemplos das imagens seguintes.



Figura 27 - Angariação de bens para o CO e Evento para angariação de Fundos

Fonte: Facebook Re-food Maia Centro

Capítulo 7 – Sugestão de Balanced Scorecard para a Re-food Maia Centro

Tendo-se verificado a disponibilidade do núcleo da Maia da Re-food 4 Good para o estudo e aplicação desta metodologia, este núcleo foi selecionado como núcleo piloto, tendo todo o estudo sido realizado com base nos seus dados específicos. Uma vez que os diferentes núcleos apresentam as características gerais idênticas, esta análise poderá depois ser estendida aos restantes núcleos.

A aplicação futura do BSC implica que todos os polos da Re-food 4 Good serão conhecedores da missão, visão e estratégia global da instituição; só assim se pode garantir uma futura implementação do BSC.

7.1. A Estratégia

Com base na Visão da empresa consegue-se perceber que a Estratégia da Re-food Maia Centro assenta em três pilares fundamentais:

- ⇒ Combater a fome (Beneficiários)
- ⇒ Diminuição do desperdício alimentar (Fontes de Alimentos)
- ⇒ Envolvência da Comunidade local (Voluntários)



Figura 28 – Pilares da Estratégia da Re-food Maia Centro

Fonte: Autora

7.2. Análise SWOT

A análise SWOT visa identificar as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Forças (Strengths)

- envolvimento da comunidade local: o facto de a Re-food Maia Centro ter uma ação local faz com que os seus voluntários sintam que estão a ajudar alguém próximo e não alguém “alguers” no país. Este sentimento traduz-se numa maior dedicação por parte dos voluntários.

Fraquezas (Weaknesses)

- dependência total da “economia de Boa-vontade”: o facto de o trabalho realizado na Re-food Maia Centro ser 100% trabalho voluntário faz com que não exista nenhuma obrigação e a qualquer momento os voluntários possam desistir.

Oportunidades (Opportunities)

- entidade (Re-food 4 Good) com conceito pioneiro: o conceito que está na base da Re-food 4 Good (“Aproveitar para Alimentar”) não existe em mais nenhuma instituição, com os mesmos moldes. As instituições que existem com conceitos semelhantes de aproveitamento de desperdício, estão relacionadas com outras instituições como a Igreja Católica ou Juntas de Freguesia.
- existência em Portugal famílias que passam fome. Como verificado pelo Relatório “Infofamília 2011-2014” publicado pela Direção Geral de Saúde, 23,8% dos inquiridos reduziram a quantidade de bens ingeridos nos últimos 3 meses por falta de capacidade económica para adquirir alimentos.

"Razões pelas quais nem sempre come o suficiente"			
	Prevalência (%)	IC 95%	n
Não tem dinheiro suficiente para comprar alimentos	23,8	22,6-25,1	1161
É muito difícil ter acesso a um local de venda de alimentos	2,2	1,8-2,6	106
Está em dieta para perda de peso	6,8	6,1-7,6	332
Não tem condições para cozinhar adequadamente (p. ex. falta de gás, eletricidade ou de algum eletrodoméstico)	0,9	0,7-1,3	46
Não é capaz de cozinhar ou comer por problemas de saúde	2,5	2,0-2,9	120
Outra razão	1,9	1,5-2,3	93
Não se aplica	64,6	63,2-65,9	3146

Figura 29 - Razões pelas quais nem sempre se come o suficiente

Fonte: Infofamília 2011-2014

- a preocupação crescente a nível não só nacional, mas também da EU com o desperdício alimentar, tal como já referido anteriormente.

Ameaças (Threats).

- como o conceito não é registado, outras instituições poderão copiá-lo

A análise SWOT fica assim resumida:

Forças (Strengths)
<ul style="list-style-type: none">• envolvimento da comunidade local

Fraquezas (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• dependência total da “economia de Boavontade”

Oportunidades (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none">• conceito pioneiro• existência em Portugal famílias que passam fome• preocupação internacional com o desperdício alimentar

Ameaças (Threats)
<ul style="list-style-type: none">• como o conceito não é registado, outras instituições poderão copiá-lo

7.3. Proposta de Mapa estratégico

Com base na revisão da literatura realizada e no conhecimento da Instituição obtido ao longo do todo o estudo realizado, a autora apresenta a seguinte sugestão de Mapa Estratégico para a Re-food Maia Centro.

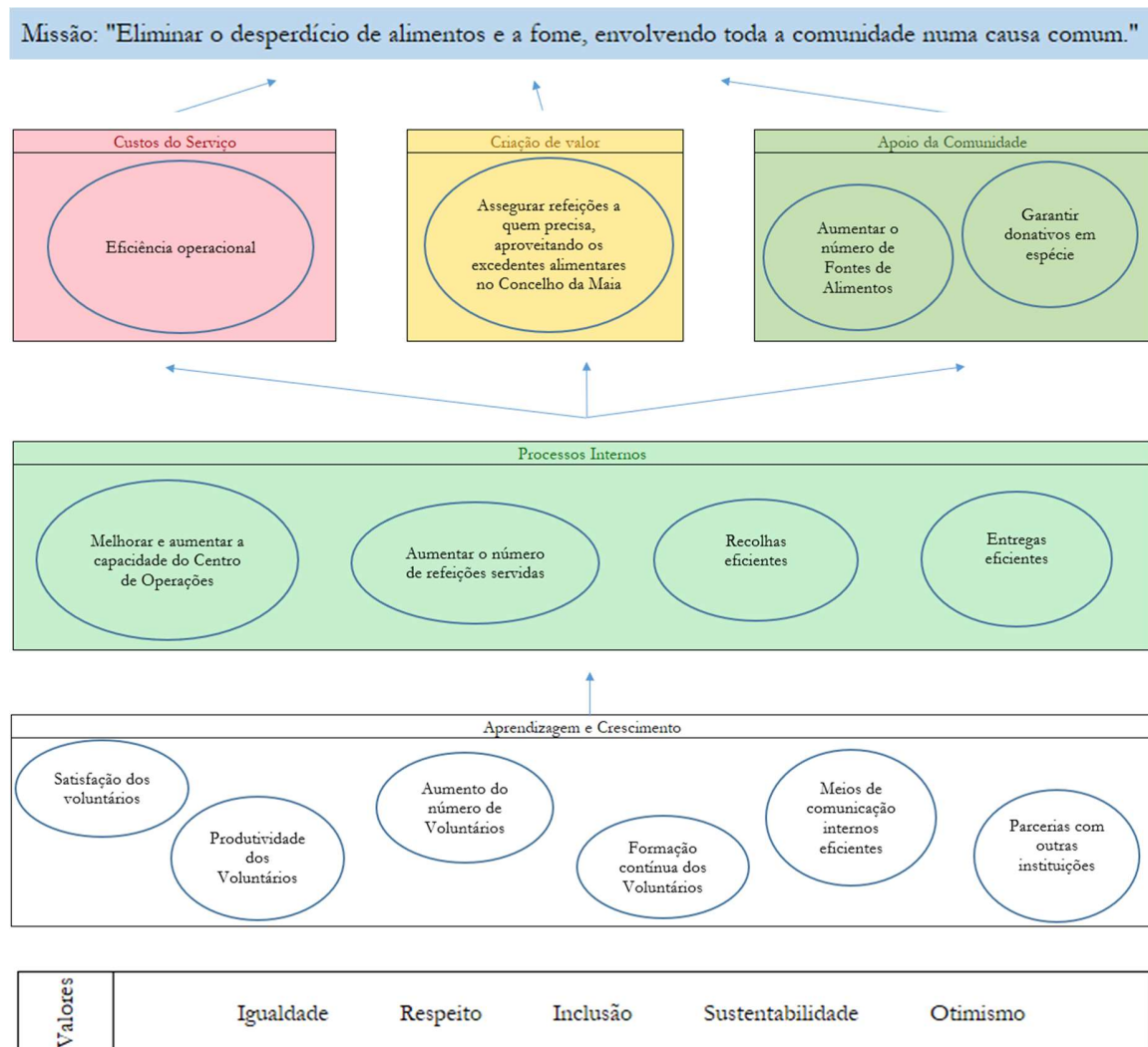


Figura 30 - Sugestão de Mapa Estratégico

Fonte: a autora

7.3.1. Custo do Serviço

Nesta perspetiva o foco é garantir que existe eficiência operacional.

Embora a RFMC seja uma Instituição Sem Fins Lucrativos, a continuação das operações de forma a garantir que a Missão é atingida, encontra-se limitada à garantia do equilíbrio dos custos. Embora não tenha como objetivo o lucro, existem custos fixos que têm que ser financiados, como por exemplo o custo com a eletricidade. Ora, caso a Instituição não consiga garantir o pagamento atempado destas despesas poderá ficar comprometida a sua atividade que a curto prazo quer a médio e longo prazo.

7.3.2. Criação de Valor

Nesta perspetiva estão identificados os benefícios que a Sociedade tem resultantes da atividade da RFMC. A RFMC pretende criar valor para os seus Beneficiários, para as Fontes de Alimentos e para toda a Comunidade.

Desta forma, na perspetiva da Criação de valor, o objetivo estratégico traduz-se em “Assegurar refeições a quem precisa (Beneficiários), aproveitando os excedentes alimentares no Concelho da Maia (Fontes de Alimentos).”

7.3.3. Apoio da Comunidade

Em qualquer ISFL a ligação aos mecenas é indispensável para garantir a continuação das operações. Os mecenas da RFMC enquadram-se em dois grupos:

1 – as Fontes de Alimentos

2 – os doadores de bens não alimentares. Os doadores de bens alimentares poderão realizares donativos em espécie ou em dinheiro. Os donativos em espécie podem ser bens de consumo (como por exemplo papel higiénico ou detergente) ou ativos fixos tangíveis (como por exemplo todos os equipamentos do Centro de Operações)

A RFMC deve esforçar-se para garantir que atinge os objetivos dos seus mecenas, garantindo assim a continuação dos donativos, essenciais para a sua atividade.

Neste sentido, a autora definiu dois objetivos estratégicos:

- Aumentar o número de Fontes de Alimentos;
- Garantir donativos em espécie e em dinheiro.

Desta forma, fica explícito que uma ISFL como a RFMC, precisa cumprir três objetivos para cumprir a sua missão: criação de valor, ao mínimo custo, com o apoio e compromisso dos seus mecenas (Kalpan e Norton, 2000).

7.3.4. Processos Internos

Para conseguir atingir os 3 grandes objetivos que são a base da missão, é fundamental garantir que os Processos internos estão de acordo com aqueles. Desta forma, a autora definiu quatro objetivos estratégicos para a perspectiva de Processos Internos:

- 1 – Melhorar e aumentar a capacidade do Centro de Operações
- 2 – Aumentar o número de refeições servidas
- 3 – Recolhas eficientes
- 4 – Entregas eficientes

7.3.5. Aprendizagem e Crescimento

Esta perspectiva incide sobre os objetivos que permitem uma melhoria contínua na instituição e nos seus processos-chave. Isto implica a maximização do desenvolvimento dos Recursos Humanos da organização, ou seja, dos Voluntários (Kalpan e Norton, 2000). Na prática significa que a RFMC deverá possibilitar e fomentar o desenvolvimento dos voluntários, tornando o seu trabalho mais eficiente. Desta forma a produtividade será superior o que permitirá mais facilmente o cumprimento da Missão.

A autora definiu seis objetivos estratégicos para esta vertente.

7.4. Indicadores e testes destrutivos

Com base na proposta de Mapa Estratégico apresentado anteriormente, foi elaborada uma proposta de indicadores. Para cada indicador foram realizados testes destrutivos visando assim garantir que o indicador é o mais adequado.

7.4.1. Perspetiva: Custo do Serviço

7.4.1.1. Objetivo estratégico: Eficiência operacional

a) Indicador: Resultado Operacional

Este indicador poderá ser obtido mensalmente através dos relatórios enviados para a Re-food 4 Good. Sendo a sua fórmula de cálculo a seguinte:

$$\textit{Resultado Operacional} = \textit{Receitas} - \textit{Gastos}$$

Este indicador é um indicador objetivo, uma vez que apresenta uma fórmula de cálculo de fácil interpretação e sem ambiguidades. Contudo, é incompleto, uma vez que sozinho não permite averiguar o cumprimento do objetivo (Eficiência operacional). Como tal será completado com outros indicadores. Este indicador é um indicador reativo, uma vez que os indivíduos sabem o que é espectável deles (redução de gastos e aumentos de rendimentos). Desta forma, sendo objetivo, incompleto e reativo há o risco de se verificarem comportamentos disfuncionais, como por exemplo, a tentativa de diferimento ou acréscimo de gastos.

b) Indicador: Evolução dos Gastos Operacionais (%)

Este indicador, cuja fórmula se apresenta de seguida, é complementar ao indicador apresentado anteriormente.

$$\textit{Evolução dos Gastos Operacionais} = \frac{(\textit{Gastos } n - \textit{Gastos } n - 1)}{\textit{Gastos } n - 1} \times 100$$

Ao acrescentar um indicador com o qual se consegue verificar a evolução entre períodos de análise, os comportamentos disfuncionais que poderiam ser causados pelo fato de o indicador anterior ser incompleto, ficam assim expostos.

Este indicador apresenta-se assim como objetivo, incompleto e reativo.

c) Indicador: Evolução dos Donativos em dinheiro (%)

O terceiro indicador proposto, Evolução dos Donativos em Dinheiros (DD) na para medir o objetivo estratégico “Eficiência Operacional” tem como foco a vertente de Receita, ao invés dos dois primeiros que visavam a vertente de Gastos.

$$\text{Evolução DD} = \frac{(\text{Donativos em dinheiro } n - \text{Donativos em dinheiro } n - 1)}{\text{Donativos em dinheiro } n - 1} \times 100$$

Este indicador pretende complementar os dois anteriores.

Estamos perante um indicador objetivo, uma vez que é uma fórmula sem ambiguidades, incompleto, sendo esta falha suplementada pelos dois indicadores anteriores, e reativo os operacionais sabem que o seu objetivo é maximizar os donativos em dinheiro,

7.4.2. Perspetiva: Criação de Valor

7.4.2.1. Objetivo estratégico: Assegurar refeições a quem precisa, aproveitando os excedentes alimentares no Concelho da Maia

A quantificação deste objetivo será dividida em dois indicadores.

a) Indicador: Famílias apoiadas

$$\text{Famílias apoiadas} = \frac{\text{Nº de Famílias beneficiárias}}{\text{Nº de famílias do concelho da Maia identificadas}} \times 1000$$

Este indicador pretende verificar a evolução do peso das famílias Beneficiárias no total das famílias identificadas como estando a necessitar de apoio alimentar.

Este indicador apresenta-se como um indicador objetivo, devido à sua facilidade de cálculo, reativo, uma vez que os operacionais sabem como influenciar o indicador, contudo apresenta-se como incompleto uma vez que apenas consegue atingir uma parte do objetivo.

b) Indicador: Fontes de Alimentos

Este indicador apresenta-se como completo ao indicador anterior, sendo assim o objetivo atingido.

$$\text{Fontes de alimentos} = \frac{N^{\circ} \text{ de Fontes de alimentos}}{N^{\circ} \text{ de empresas hoteleiras e de restauração do CM}} \times 1000$$

Este indicador permite verificar a evolução do número de Fontes de Alimentos, não em valor absoluto, mas em per milagem face ao número total de possíveis FA.

Esta vertente, embora possa ser calculada, tal como sugerido, na realidade é difícil quantificar, uma vez que, se por um lado é possível quantificar o número de Famílias Apoiadas, quantificar o efeito da redução da fome na sociedade apresenta-se como um cálculo de difícil realização. Esta medição será feita de uma forma geral pela sociedade em geral e não por cálculos matemáticos.

7.4.3. Perspetiva: Apoio da Comunidade

7.4.3.1. Objetivo estratégico: Aumentar o número de Fontes de Alimentos

a) Indicador: Número de Fontes de Alimentos

Este indicador permitirá averiguar o número de Fontes de Alimentos existentes. Embora seja um indicador objetivo, sendo o seu cálculo bastante simples, e reativo, apresenta-se como incompleto, uma vez que por si só não é suficiente para medir o objetivo estratégico.

$$\text{Fontes de alimentos} = N^{\circ} \text{ total de Fontes de Alimentos}$$

Desta forma, há o risco de se verificarem comportamentos desviantes. Um dos potenciais comportamentos desviantes pode ser a angariação de Fontes de Alimentos, influenciando assim o indicador, mas a não comunicação da Missão e posteriormente as Fontes de Alimentos não terem excedentes. Contudo, a não existência de excedentes é uma das situações que se pode verificar nesta atividade. Outro potencial comportamento desviante será a não divulgação no período correto de novas FA.

b) Indicador: Evolução das Fontes de Alimentos

Como forma de completar de completar o indicador anterior, a autora sugere um segundo indicador que irá verificar a evolução.

$$\text{Evolução das FA} = \frac{N^{\circ} \text{ de FA } n - N^{\circ} \text{ de FA } n - 1}{N^{\circ} \text{ de FA } n - 1} \times 100$$

Desta forma consegue-se perceber a tendência. Uma vez mais estamos perante um indicador objetivo, reativo e incompleto.

7.4.3.2. Objetivo estratégico: Garantir donativos em espécie

Os donativos financeiros são a fonte de Receitas mais relevante. Para além destes, existem também donativos em espécie, como por exemplo, bens de consumo, tal como produtos de limpeza. Os donativos em espécie são de extrema importância, uma vez que evitam a saída de fundos monetários para a aquisição de bens. Os donativos em espécie, embora sejam de extrema importância apresentam uma grande dificuldade: a quantificação dos mesmos em valor monetário.

a) Indicador: Número de donativos em espécie

$$\text{Donativos em espécie} = \text{Número de Donativos em espécie}$$

Este indicador é objetivo, sendo o seu cálculo fácil, reativo, mas, contudo, incompleto, uma vez que não é suficiente por si só para atingir o objetivo.

Devido às suas características, este indicador poderá originar comportamentos desviantes. Como forma de os evitar, deve ser referido que o número de donativos é por entidade benemérita.

Uma vez que este indicador é incompleto, será completado com um segundo indicador.

b) Indicador: Evolução dos donativos em espécie

Este indicador, como complemento ao primeiro indicador, pretende verificar a evolução do número de donativos.

$$\text{Evolução dos Donativos em espécie} = \frac{N^{\circ} \text{ de DE } n - N^{\circ} \text{ de DE } n - 1}{N^{\circ} \text{ de DE } n - 1} \times 100$$

Este indicador é objetivo e reativo, sendo, contudo, incompleto.

7.4.4. Processos Internos

Nesta perspetiva os indicadores focam-se nos processos que terão maior impacto na organização.

7.4.4.1. Objetivo estratégico: Melhorar e aumentar a capacidade do Centro de Operações

Este objetivo estratégico implica o recurso a dois indicadores: um referente à parte de ativos disponíveis e outro referente ao número de voluntários ativos. Os dois indicadores em conjunto são objetivos, completos e reativos, sendo por isso os indicados para analisar este objetivo estratégico.

a) Indicador: Capacidade do Centro de Operações (armazenamento)

$$\begin{aligned} \text{Capacidade do CO (armazenamento)} \\ = \text{Capacidade total operacional de frigoríficos} \end{aligned}$$

Este indicador permite verificar a quantidade, em litros, de frigoríficos que existem no CO e que se encontram operacionais. Na descrição da fórmula deste indicador é usada a palavra “operacional” em vez de “disponível” de forma a conseguir excluir da análise possíveis equipamentos avariados, uma vez que estes estariam a influenciar o indicador incorretamente.

b) Indicador: Capacidade do Centro de Operações (voluntários)

$$\text{Capacidade do CO} = \text{Número de voluntários ativos}$$

Com o objetivo de tornar este indicador completo, em vez de ser denominado de “Número de voluntários”, é acrescentada a expressão “voluntários ativos”. Mais uma vez esta opção permite excluir da análise potenciais erros de cálculo. Uma vez que o que a instituição deve ter em consideração é o número de voluntários ativos e não apenas o número de voluntários.

7.4.4.2. Objetivo estratégico: Aumentar o número de refeições resgatadas

a) Indicador: Refeições resgatadas

Para o cumprimento deste objetivo estratégico, o indicador sugerido apresenta-se como objetivo (devido à sua facilidade de cálculo), reativo (uma vez que os envolvidos compreendem o que devem fazer) e, sendo por si só suficiente para a determinação do objetivo, completo.

$$\textit{Refeições resgatadas} = \textit{Número de refeições resgatadas}$$

7.4.4.3. Objetivo estratégico: Recolhas eficientes

a) Indicador: Eficiência das recolhas

Relembrando que a o desperdício é um dos pontos chave da Missão da RFMC, este objetivo estratégico apresenta-se como um tópico sensível. A eficiência das recolhas será assim medida através da quantidade comida que se estragou entre a recolha na FA e a entrada no CO.

$$\textit{Eficiência das Recolhas} = \textit{Comida que se estragou entre a FA e a entrada no CO}$$

Este indicador, por si só suficiente para determinar se o objetivo foi atingido. Sendo um indicador objetivo, completo e reativo.

7.4.4.4. Objetivo estratégico: Entregas eficientes

Se por um lado um dos pontos dos Processos Internos essenciais é garantir que não ocorrem desperdícios no momento da recolha dos alimentos, por outro lado a eficiência das recolhas também é essencial.

a) Indicador: Eficiência das recolhas

Desta forma, este indicador irá calcular o número de refeições que, após terem sido preparadas, não foi possível entregar ao seu destinatário inicial, nem reencaminhar os alimentos para outra Família, acabando assim por não ser consumida.

$$\textit{Entregas} = \textit{Refeições preparadas, não entregues e perdidas}$$

7.4.5. Aprendizagem e Crescimento

7.4.5.1. Objetivo estratégico: Satisfação dos voluntários

A determinação de um indicador para este objetivo apresenta-se bastante complexa devido ao grau de subjetividade subjacente.

Desta forma a sugestão que a autora apresenta é a realização periódica de inquéritos anónimos aos voluntários, se forma a averiguar a sua satisfação. Ora, a satisfação do voluntário deverá englobar pelo menos quatro áreas: satisfação com o trabalho que desempenha, satisfação com o resultado do impacto da RFMC na sociedade, satisfação com a estrutura da RFMC e por último, identificação dos pontos a melhorar.

Uma vez que estamos perante um indicador subjetivo este só será motivador se existir confiança nos envolvidos no processo. Tendo por base o conhecimento que a autora conseguiu obter através do trabalho de campo e das entrevistas, considerou que existe confiança por parte dos voluntários na instituição.

7.4.5.2. Objetivo estratégico: Produtividade dos Voluntários

Embora o trabalho desenvolvido seja realizado apenas por voluntários, a produtividade continua a ser essencial. Desta forma, a mensuração da produtividade passa pela determinação do número de refeições servidas pelos voluntários ativos.

a) Indicador: Produtividade média dos voluntários ativos

$$\textit{Produtividade média} = \frac{\textit{Número de refeições servidas}}{\textit{Total de horas de voluntariado}}$$

Este indicador apresenta-se como um indicador ideal, uma vez que por si só consegue determinar se o objetivo foi ou não atingido.

7.4.5.3. Objetivo estratégico: Aumento do número de Voluntários

Sabendo que na base da RFMC está o trabalho voluntário, é essencial garantir que o seu número nunca diminui. Contudo, não deve ser considerado apenas o número de voluntários, mas também o número de horas de voluntariado efetivamente realizadas. Uma vez que não foi possível apresentar um indicador completo, será necessário o recurso a dois indicadores, uma vez que se irão completar. Ambos os indicadores apresentam-se como reativos e objetivos.

a) Indicador: Número de voluntários

$$\text{Número de voluntários} = \frac{N^{\circ} \text{ de Voluntários } n - N^{\circ} \text{ de Voluntários } n - 1}{N^{\circ} \text{ de Voluntários } n - 1} \times 100$$

b) Indicador: Horas de voluntariado

Horas de voluntariado

$$= \frac{\text{Horas de voluntariado } n - \text{Horas de voluntariado } n - 1}{\text{Horas de voluntariado } n - 1} \times 100$$

7.4.5.4. Objetivo estratégico: Formação contínua dos Voluntários

Um dos processos base na garantia do cumprimento das normas internas é a Formação. Desta forma, este objetivo é facilmente mensurável através de um indicador simples como o número total de horas de formação. Contudo, este indicador embora seja objetivo e reativo é incompleto, podendo por isso originar comportamentos desviantes. Estes comportamentos desviantes poderiam ser, por exemplo, uns elementos terem demasiada formação e outros não terem. Desta forma, o indicador, em vez de se ser calculado com base no número de horas de formação será calculado por média.

a) Indicador: Número médio de horas de formação

$$\text{Número médio de horas de formação} = \frac{\text{Total de horas de formação}}{\text{Número de voluntários ativos}}$$

7.4.5.5. Objetivo estratégico: Meios de comunicação internos eficientes

Para conseguir medir este objetivo será necessário o recurso a um indicador objetivo e a outro subjetivo. O indicador objetivo será o número de incidentes detetados pela falta de comunicação. Contudo, apresentando-se este indicador como reativo, objetivo e incompleto, será completado por um indicador subjetivo. O segundo indicador passará pela realização de inquéritos anónimos aos voluntários, permitindo assim avaliar o seu ponto de vista quando à eficiência, ou não, dos meios de comunicação internos.

a) Indicador: Número de incidentes detetados

b) Indicador: Inquérito aos voluntários

7.4.5.6. Objetivo estratégico: Parcerias com outras instituições

Para avaliar este objetivo estratégico é essencial dividir em dois grupos: doações recebidas e doações realizadas (por falta de capacidade de escoamento, evitando assim o desperdício).

Desta forma serão sugeridos três indicadores:

a) Indicador: Número de instituições parceiras

Este indicador embora objetivo e reativo apresenta-se como incompleto, uma vez que, mais do que o número de instituições, interessa medir a colaboração. Como tal é completado com mais dois indicadores.

b) Indicador: Quilogramas de comida recebidos de outras instituições

c) Indicador: Quilogramas de comida doados a outras instituições

Desta forma, os indicadores sugeridos pela autora, foram sintetizados no Anexo VIII.

Capítulo 8 – Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras

8.1. Conclusões

Com base na informação recolhida pode-se afirmar que os objetivos a que se proponha esta dissertação foram atingidos.

O presente trabalho de investigação pretende contribuir para a Gestão estratégica na Re-food Maia Centro. O BSC que numa fase inicial foi apresentado como um sistema de avaliação de desempenho evoluiu, demonstrando-se uma importante ferramenta na gestão estratégica quer de empresas quer de instituições sem fins lucrativos. Não se encontrava no âmbito deste trabalho a definição de metas ou iniciativas estratégicas.

O Mapa estratégico apresentado, que inclui 5 perspetivas e respetivos indicadores, tal como sugerido por Kaplan e Norton, mostra que, caso a Re-food Maia Centro pretenda poderá aplicar o BSC como instrumento de apoio à gestão, permitindo a avaliação do desempenho da instituição.

8.2. Limitações e sugestões para investigações futuras

Este estudo apresenta como limitação o facto de não ser possível garantir que todos os elementos da instituição, sem exceção, conhecem a Missão, Visão e Estratégia da RFMC.

Outra limitação prende-se com a impossibilidade de testar a sua aplicação prática. Desta forma, não foi possível proceder à avaliação dos resultados obtidos pela aplicação deste modelo, assim como os potenciais ajustamento que seriam verificados aquando da sua aplicação.

Assim, futuras investigações poderiam passar pela aplicação prática deste estudo. Para além disto, seria interessante futuras investigações procederem à definição de metas e análise dos resultados.

Bibliografia

Baptista P, Campos I, Pires I e Vaz S (2012), “Do campo ao garfo – desperdício alimentar em Portugal”, Lisboa Cestras

Cruz, C. Pereira (2009), "Balanced Scorecard - concentrar uma organização no que é essencial", Vida Económica.

Dias, M. O. (2001); “Voluntariado e Solidariedade”, *Revista Didaskalia*, Vol. 03101, pp. 125-151.

Direção Geral de Saúde (2017), Relatório Infofamília 2011-2014

Ferreira M, Proença T, Proença J F (2008), “As motivações no trabalho voluntário”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Ed. Jul/Set 2008

Filho, E, H. (2005), "Balanced Scorecard e a gestão estratégica", Editora Campus.

Instituto Nacional de Estatística (2007), “Classificação Portuguesa das Actividades Económicas-CAE - Rev.3”, INE

Instituto Nacional de Estatística (2013), “Inquérito ao Trabalho Voluntário 2012”

International Labour Organization (2011) “Manual on the measurement of volunteer work”, International Labour Office

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. 1996. *Translating strategy into action – The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. 2000. *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press

Kotler (1975), *Marketing for Non-Profit Organizations*. Prentice Hall, NJ

Maslow, A. (1970), “Motivation and personality” (3ª Edição), Harper

Matos, L. e Ramos, I. (2009), "Medir para gerir - O Balanced Scorecard em Hospitais", Edições Sílabo.

Re-food 4 Good(2017), <https://www.re-food.org/pt>, acedido em 26 de Setembro de 2017.

Re-food Maia Centro (2017), <https://www.facebook.com/refood.maiacentro> , acedido a 30 de Junho de 2018

Russo, J. (2006), "Balanced Scorecard para PME", Lidel.

Santos, A. R. (2006), “Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo”, Gestão Plus edições

Simons, R. (1994), “Levers of Control – How managers use innovative control systems to drive strategic renewal”, Harward Business School Press

Simons, R (1999), “Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases”, Prentice Hall

Stenmarck A, Jensen C, Quested T e Moates G (2016), “Estimates of European food waste levels”, European Commission (FP7), Coordination and Support Action – CSA.

Washington State (2000), “Governor's Salmon Recovery Office”, <https://www.digitalarchives.wa.gov/governorlocke/gsro/default.htm>, acedido a 20 de Janeiro de 2017

Anexos

Anexo I - Entrevista Guiada a um dos Coordenadores da Re-food Maia Centro

A presente entrevista enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado subordinada ao tema a “Definição de um Balanced Scorecard numa Instituição Sem Fins Lucrativos – o caso Re-food Maia Centro” a apresentar na Faculdade de Economia do Porto.

Entrevistada: Eng^a Elisabete Maciel

Cargo: voluntário a coordenadora da Re-food Maia Centro

Data: 8 de junho de 2018, sendo transcrita mediante prévia autorização da interveniente

As seguintes questões servirão de guião para a entrevista.

1. Sobre os beneficiários:

1.1 Como são selecionados os beneficiários? Qual a capacidade máxima que a Re-food Maia Centro tem de beneficiários? São/já foram recusados beneficiários? Qual o motivo desta recusa?

R: Os beneficiários chegam à RFMC através de referência realizada por outras instituições ou por iniciativa própria. Em ambos os casos há uma entrevista inicial para explicar o nosso conceito e condições. Por exemplo, é obrigação dos beneficiários trazerem os recipientes limpos, os veículos não podem ser estacionados à porta da instituição, apenas entregamos os alimentos a elementos maiores de idade e não são permitidos animais dentro do Centro de Operações, mesmo na zona de entrega dos alimentos às famílias. No caso em que os beneficiários se dirigem à instituição por iniciativa própria temos que realizar uma validação para garantir que as pessoas não estão a receber outras ajudas.

Ainda não sabemos qual é a capacidade máxima da RFMC, mas sabemos que ainda podemos ter mais beneficiários.

Até ao momento os casos de recusa foram exclusivamente originados pelo facto de os potenciais beneficiários já estarem a receber ajuda alimentar de outras instituições.

1.2 Considera que existe o risco de dependência dos beneficiários face à Re-food?

R: Sim, existe. Este é um risco que sabemos que estamos a correr e em alguns casos já está identificado. Temos diversos tipos de beneficiários, desde famílias com um ou mais elementos desempregos a idosos sozinhos. Sabemos que por exemplo no caso dos idosos o mais provável é que exista esta dependência.

1.3 Existe preocupação por parte da Re-food em garantir a re-integração social dos seus beneficiários ou em garantir o seu bem-estar geral?

R: O objetivo da Re-food é exclusivamente o resgate e redistribuição de alimentos. Quanto a outras áreas, o que poderemos fazer é referenciar e redirecionar para outras instituições focadas nessas áreas. Não podemos intervir em áreas que vão para além das nossas capacidades e competências.

2. Sobre a captação de recursos financeiros:

2.1 Como são captados recursos financeiros?

R: Através de diversos eventos conseguimos angariar fundos, como por exemplo, corridas.

2.2 É elaborado algum orçamento? Em caso afirmativo, há algum controlo sobre o mesmo?

R: Sim, é feito um orçamento anual e mensalmente são validadas as receitas e as despesas.

2.3 Qual o procedimento da Re-food Maia Centro em caso de falta de recursos financeiros para pagamento de despesas operacionais?

R: Até ao momento essa situação nunca aconteceu porque tentamos prever as situações e antecipar potenciais despesas. Contudo caso isso acontecesse teríamos que pedir ajuda à “Re-food 4 good” (casa-mãe).

3. Sobre os fornecedores/Fontes de Alimentos:

3.1 Como é gerida a relação com os fornecedores/Fontes de Alimentos?

R: O nosso departamento de “Fontes de Alimentos” foca-se exclusivamente na relação com os doadores de alimentos.

3.2 Como é garantida a qualidade dos bens fornecidos e a frequência de doação? Qual a atitude por parte da Re-food caso um parceiro envie constantemente alimento que não estejam em condições para serem consumidos? Ou caso raramente envie alimentos?

R: No contrato que é estabelecido com cada Fonte de Alimentos fica definido qual o dia e horário em que iremos proceder à recolha.

Nenhuma fonte é obrigada a doar, doam o que podem. Por isso quando chegamos a uma fonte e não têm nada, sorrimos e ficamos felizes porque sabemos que isso significa que naquele dia conseguiram vender tudo.

Em relação à qualidade, caso seja enviada frequentemente comida que já não está em condições para ser consumida o nosso departamento responsável pela gestão das Fontes de Alimentos terá de contactar a empresa e explicar a situação. Contudo sabemos que é uma situação muito delicada e como tal é tratada com extremo cuidado.

4. Em relação à vertente operacional:

4.1 Como é gerida a recolha de alimentos? E a distribuição?

R: Semanalmente é feita pela equipa responsável a definição dos voluntários que ficam alocados a cada horário, tendo em conta a disponibilidade daqueles.

As entregas às famílias têm horários pré-definidos.

4.2 Qual o procedimento caso tenham excedentes alimentares? Existem contactos com outros núcleos da Re-food? Em caso afirmativo, qual o sistema de informação que usam?

R: No caso de termos excedentes entramos em contacto primeiro com os outros polos da Re-food e depois com outras instituições.

Temos uma lista onde sabemos cada instituição quais os alimentos dos quais precisa.

Não temos um sistema de informação propriamente dito, este contacto é feito por telefone.

4.3 O que precisa a Re-food Maia Centro para funcionar: de voluntário e/ou da Casa-Mãe?

R: Para funcionar a RFMC precisou (e precisa) das normas definidas pela Casa-Mãe e dos voluntários!

Da Casa-Mãe, felizmente, não precisamos de mais nada, felizmente temos conseguido crescer e atingir os nossos objetivos de redução do desperdício alimentar.

4.4 Há algum sistema de informação onde a Casa-Mãe vos informe das normas?

R: A comunicação é feita por e-mail.

4.5 Como avaliam a Vossa atividade, ou seja, como sabem se estão a fazer um bom trabalho?

R: Neste momento conseguimos resgatar cerca 30 a 40 toneladas de comida por mês; cerca de 1700 a 1800 refeições por mês.

4.6 Em relação ao organigrama, poderia detalhar a atividade de cada uma das áreas?

(a síntese desta resposta encontra-se no capítulo 6)

4.7 Sabendo que o núcleo da Maia e o de Ermesinde realizaram as suas Sementeiras em 2015, qual considera ser o motivo para o núcleo de Ermesinde apresentar um desenvolvimento mais lento do que o da Maia?

R: Considero que a RFMC apresentou a condições certas para conseguir ser um projeto dinâmico e que apresenta uma evolução bastante positiva, de salientar:

a) A ideia inicial começou por ser partilhada pelos dois atuais coordenadores, ambos já com experiência na área de gestão e com algum tempo livre (ambos reformados), o que foi uma mais-valia para o projeto.

b) Atualmente, cerca de 3 anos após termos iniciado este projeto, dos voluntários pioneiros cerca de 10/15 ainda se mantêm, o que é também um ponto positivo. Estes números mostram que a equipa pioneira conseguiu manter-se motivada ao longo dos anos.

c) O ambiente que se criou na RFMC é também um dos nossos pontos fortes. A relação entre as chefias/coordenadores e os restantes voluntários é uma relação liderança com de interajuda, não uma relação autoritária.

d) Outro ponto que foi uma mais-valia para a RFMC foi o elevado número de pessoas que esteve na sementeira, o que significa que o primeiro contacto com a comunidade foi um contacto que envolveu bastantes pessoas

e) Por último, considero que o facto de a RFMC ter conseguido num curto espaço de tempo encontrar um Centro de Operações foi um dos pontos fortes.

Anexo II - Inquéritos aos Voluntários

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado subordinada ao tema “Definição de um Balanced Scorecard numa Instituição Sem Fins Lucrativos – o caso Re-food Maia Centro” a apresentar na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Os dados aqui recolhidos serão somente utilizados em contexto de investigação. Todos os aspetos relativos à confidencialidade, anonimato e forma de tratamento dos dados estão, por isso, assegurados. Salientamos que a sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer momento, ou recusar participar, sem que tal tenha consequências para si.

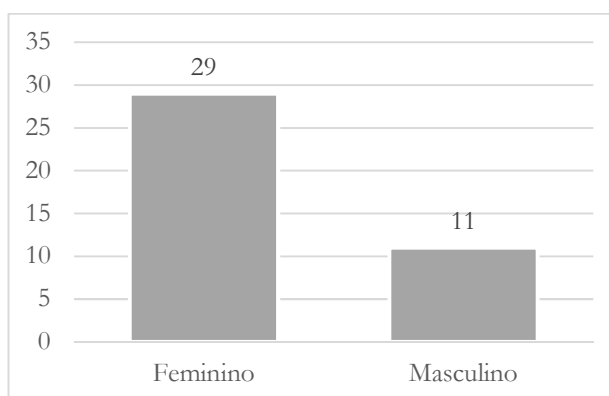
A investigação será desenvolvida pela mestranda Ana Sofia Corsino Figueiredo, sob a orientação do Professor Doutor Joaquim Manuel Faria Barreiros, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Ambos agradecem, desde já a sua disponibilidade.

0 – Total de respostas obtidas: 40 (considerando os voluntários ativos de janeiro a abril de 2018, a amostra corresponde a cerca de 30% da população total)

1 - Qual é o seu sexo?

Feminino

Masculino



2 – Qual é a sua faixa etária?

18 – 30 anos

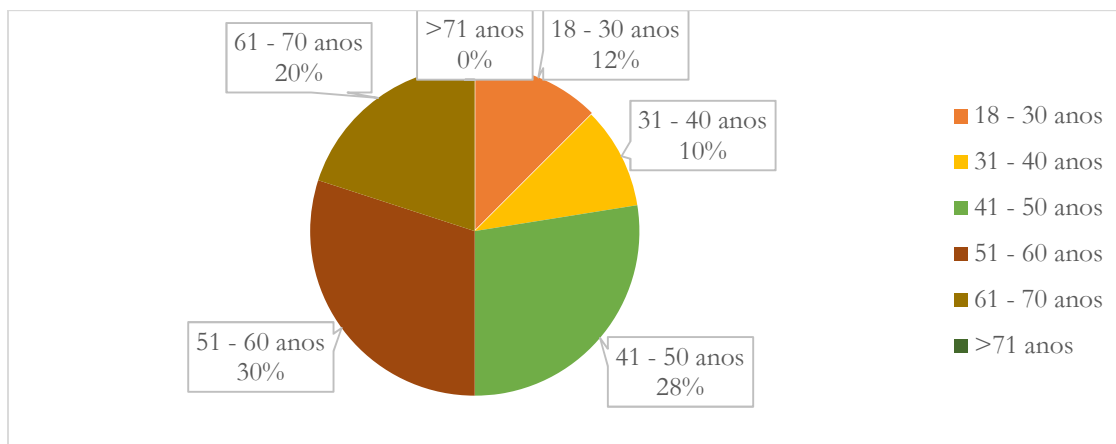
41 – 50 anos

61 – 70 anos

31 – 40 anos

51 – 60 anos

> 71 anos



3 – Qual é a sua situação profissional:

Estudante

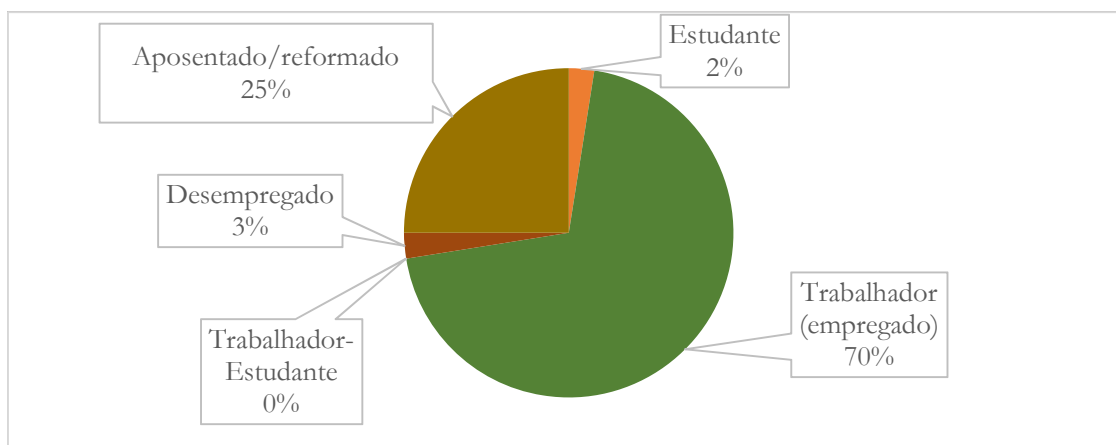
Trabalhador (empregado)

Aposentado/reformado

Trabalhador-estudante

Desempregado

Outra



4 – Qual é o seu cargo na Re-food Maia Centro?

Voluntário

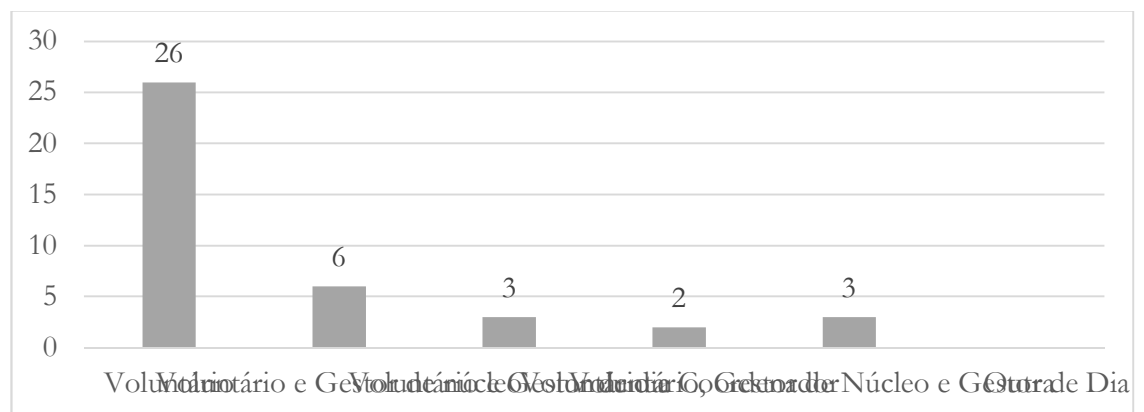
Voluntário e Gestor de núcleo

Voluntário e Gestor de dia

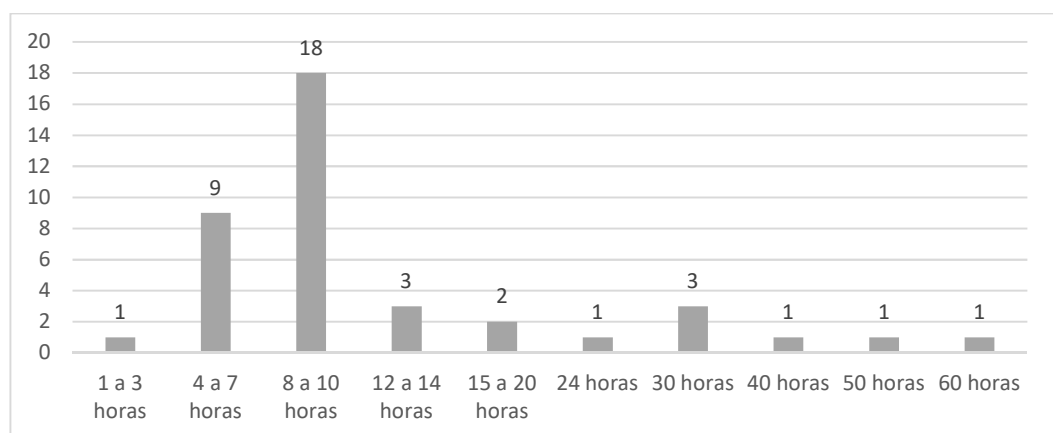
Voluntário e Coordenador

Voluntário, Gestor de Núcleo e Gestor de Dia

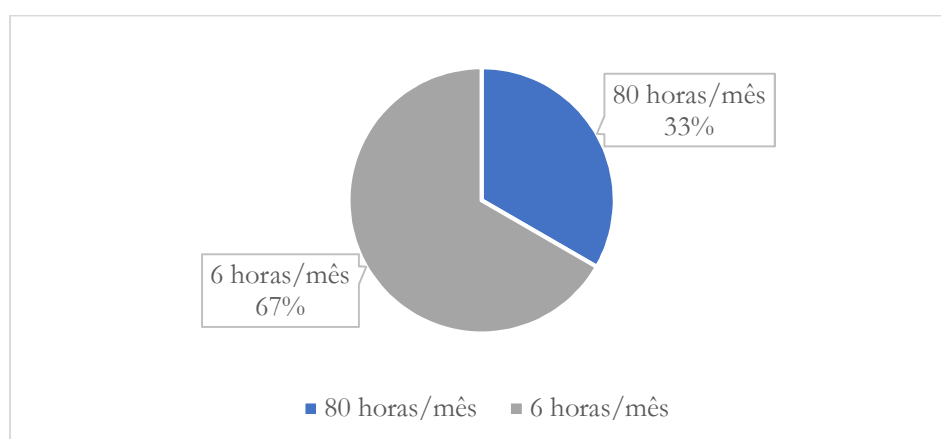
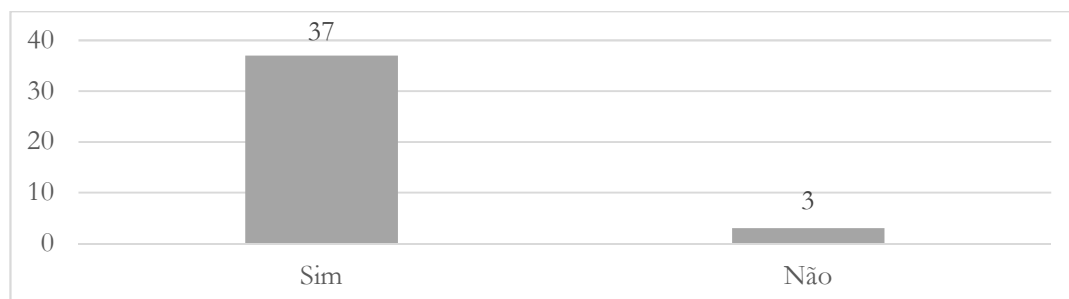
Outra



5 – Quantas horas de voluntariado faz, em média, por mês de voluntariado na Re-food Maia Centro?

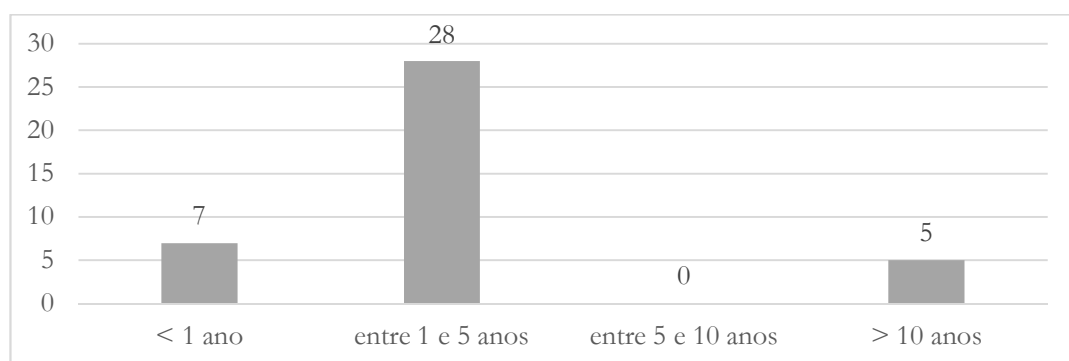


6 - A Re-food Maia Centro é a única instituição onde faz voluntariado? Em caso negativo quantas horas faz de voluntariado noutras instituições?



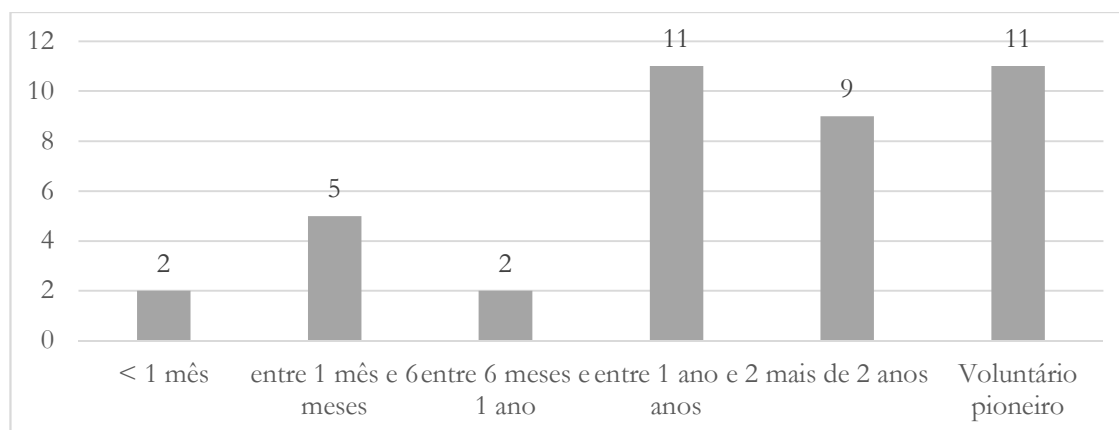
7 – Há quanto tempo faz voluntariado?

< 1 ano entre 1 e 5 anos entre 5 e 10 anos mais de 10 anos

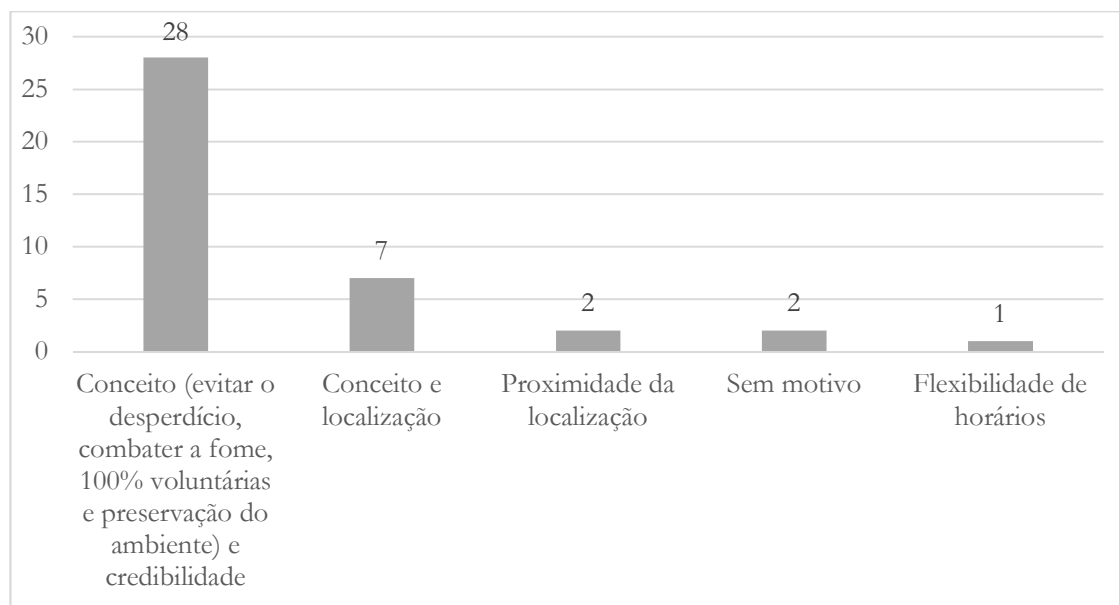


8 – Há quanto tempo faz voluntariado na Re-food Maia Centro?

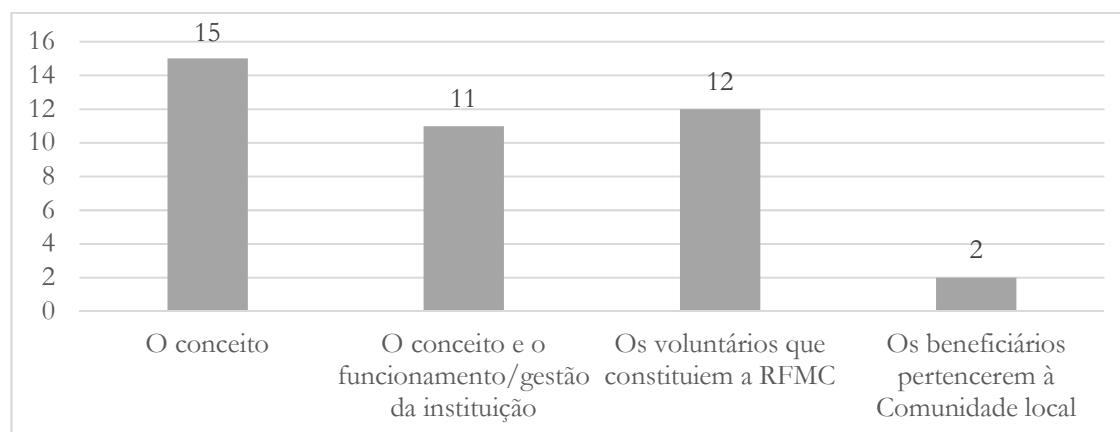
< 1 mês entre 6 meses e 1 ano mais de 2 anos
entre 1 mês e 6 meses entre 1 ano e 2 anos sou voluntário pioneiro



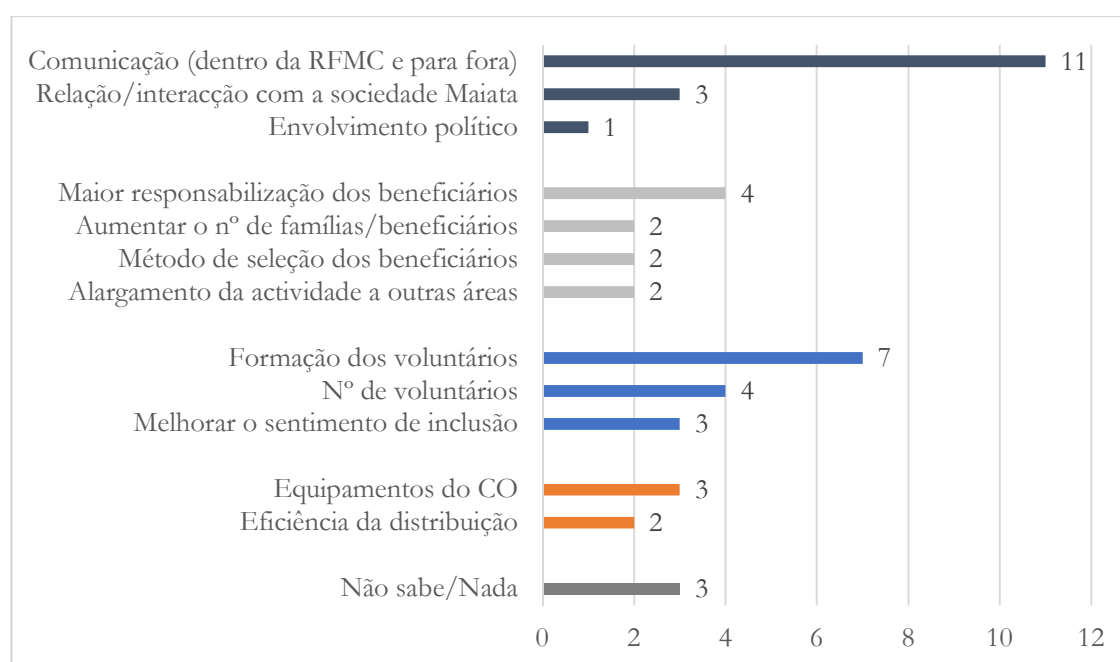
9 – O que o motivou a escolher a Re-food Maia Centro para fazer voluntariado em detrimento de outra instituição?



10 – Quais considera serem os pontos fortes da Re-food Maia Centro?



11 – E os pontos a melhorar?



Nota: vários voluntários indicaram diversos pontos a melhorar, desta forma o número de respostas será superior ao número de inquiridos.

As respostas obtidas podem ser divididas em 4 grandes grupos:

1) Geral

A maioria das respostas referem que o ponto a melhorar seria a Comunicação. Esta resposta abrangeu diversas vertentes, quer a comunicação dentro do CO entre turnos, quer a comunicação para com os beneficiários, parceiros e Comunidade local.

Por outro lado, existe uma preocupação dos voluntários que responderam ao inquérito com a relação com a Sociedade Maiata, assim como a preocupação com o não conhecimento da existência da RFMC por parte da Sociedade.

Uma resposta refere que um ponto a melhorar seria “deixar a política de lado”.

2) Beneficiários

Quando as respostas de possibilidades de melhoria referiram tópicos relacionados com os Beneficiários, a principal tópico a melhorar é, de acordo com as respostas obtidas, uma maior responsabilização dos Beneficiários, passando esta por uma maior rigidez em relação aos seus deveres e obrigações

Para além da preocupação em aumentar o número de famílias beneficiárias, existe ainda a sugestão de uma análise mais detalhada na escolha dos beneficiários, assim como o aumento da oferta a outras áreas (o que permitiria ajudar na reinserção social dos Beneficiários).

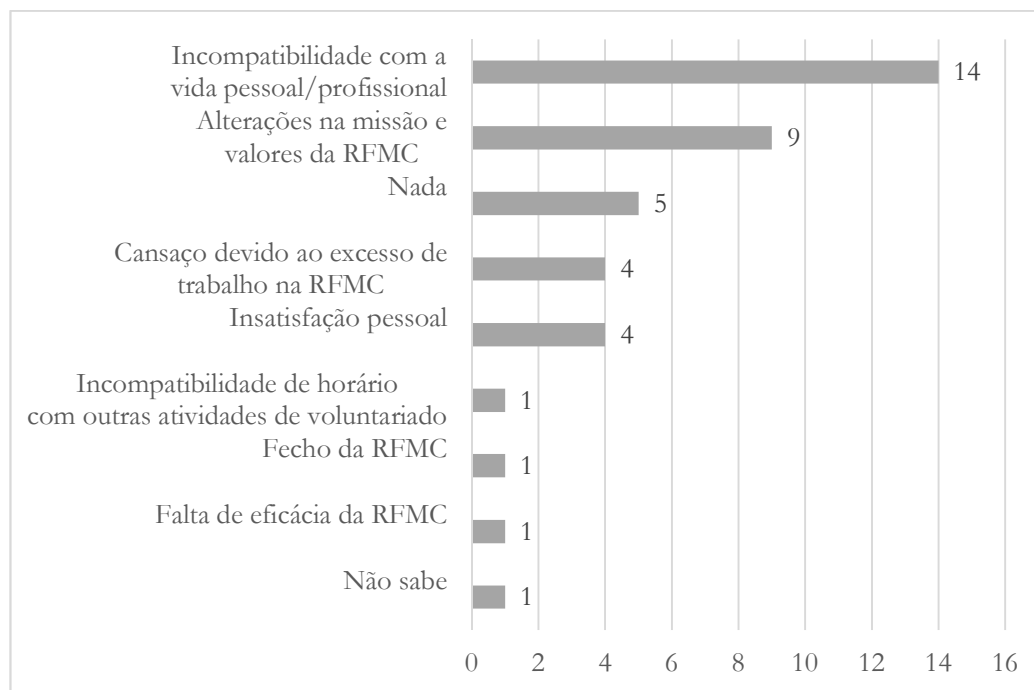
3) Voluntários

Quando o tema a melhor são os próprios voluntários, 7 respostas referem a Formação como um ponto a melhorar. Contudo esta tem várias vertentes, desde uma formação inicial mais profunda, à formação ao longo dos tempos (o que levaria a uma maior responsabilização dos voluntários) e por último à melhoria da formação dos GDs.

4) Centro de Operações

Relativamente ao Centro de Operações, as sugestões de melhoria passam pela aquisição de mais e melhores equipamentos e ainda pela sugestão de uma recolha e distribuição mais eficientes de forma a evitar a deterioração dos bens.

12 – O que o poderá levar a deixar de fazer voluntariado na Re-food Maia Centro?



Cerca de 35% dos voluntários que responderam referem que o motivo que os levaria a abandonar o projeto RFMC seria a incompatibilidade com a vida profissional ou pessoal.

O segundo maior motivo para um possível abandono do projeto seria a alteração dos valores da RFMC. Neste tópico as respostas abrangem diversas áreas, tais como:

- o apoio a pessoas que na realidade não necessitam;
- perda da independência política e/ou religiosa da RFMC.

Anexo III – Inquérito às Fontes de Alimentos

0 – Definição da amostra

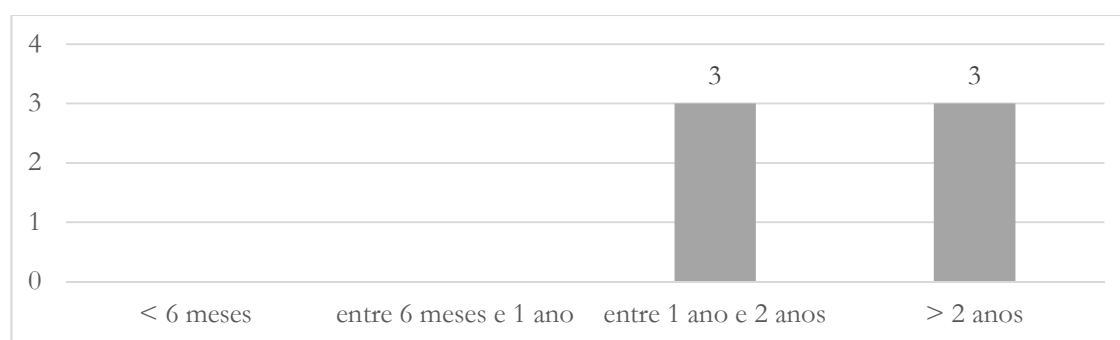
Foram contactadas, por telefone ou presencialmente algumas das Fontes de Alimentos.

Número de Fontes contactadas: 7 (considerando o número total de FA de janeiro a abril de 2018 de 38, a amostra seleccionada corresponde a cerca de 18% da população total)

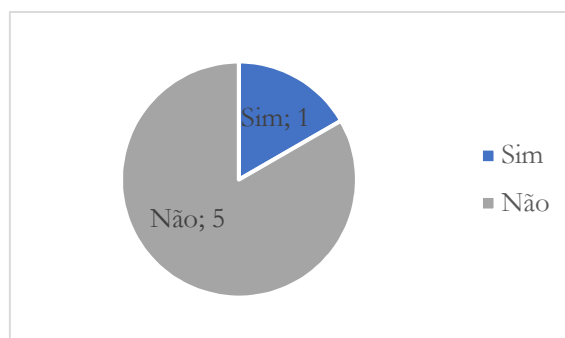
Número de Fontes que responderam: 6 (cerca de 16% da população total)

Número de Fontes que recusaram responder: 1 (3% da população total)

1 - Há quanto tempo coopera com a Re-food Maia Centro?

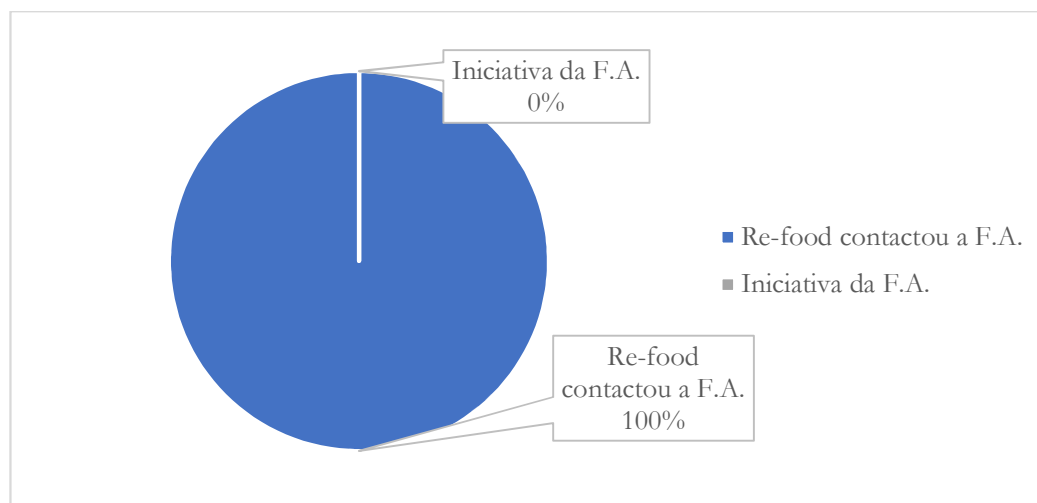


2 - Coopera com mais alguma ISFL? Se sim, qual?

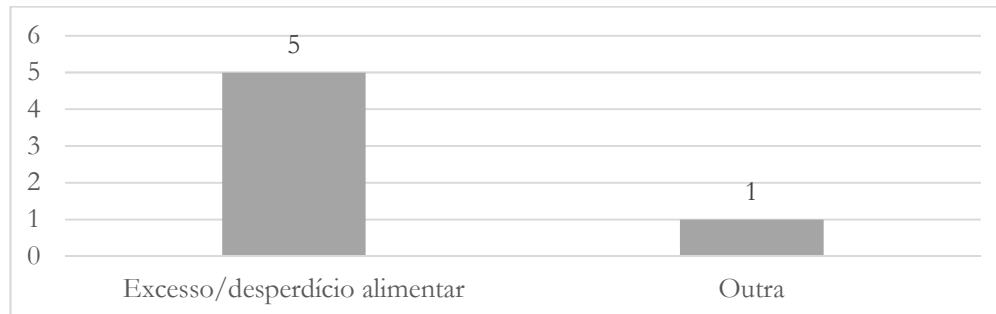


A FA que referiu que coopera com outra ISFL preferiu não a identificar.

3 - Como foi tomada a decisão de cooperar com a Re-food Maia Centro? Foi a empresa que contactou a Re-food Maia Centro ou o oposto?

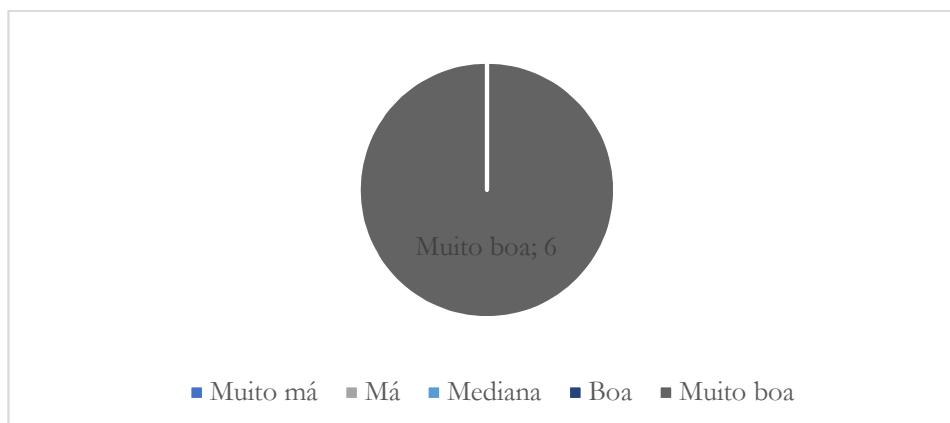


4 - Qual o motivo pelo qual coopera com a Re-food Maia Centro?

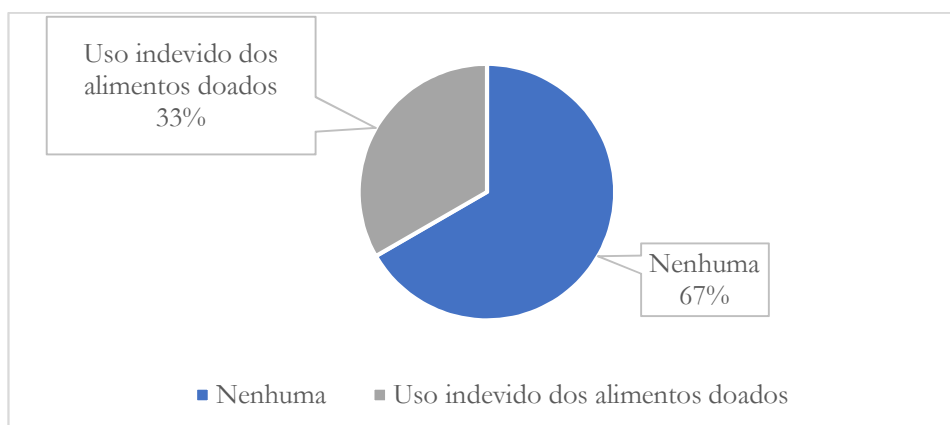


A FA que respondeu “Outra” explicou que, como é uma mercearia de produtos biológicos, quando há alimentos que já não estão próprios para venda, estes eram enviados para compostagem. Contudo, como muitas vezes eram alimentos que ainda podiam ser consumidos em parte e, na opinião da FA, “é um desperdício fazer compostagem destes bens”.

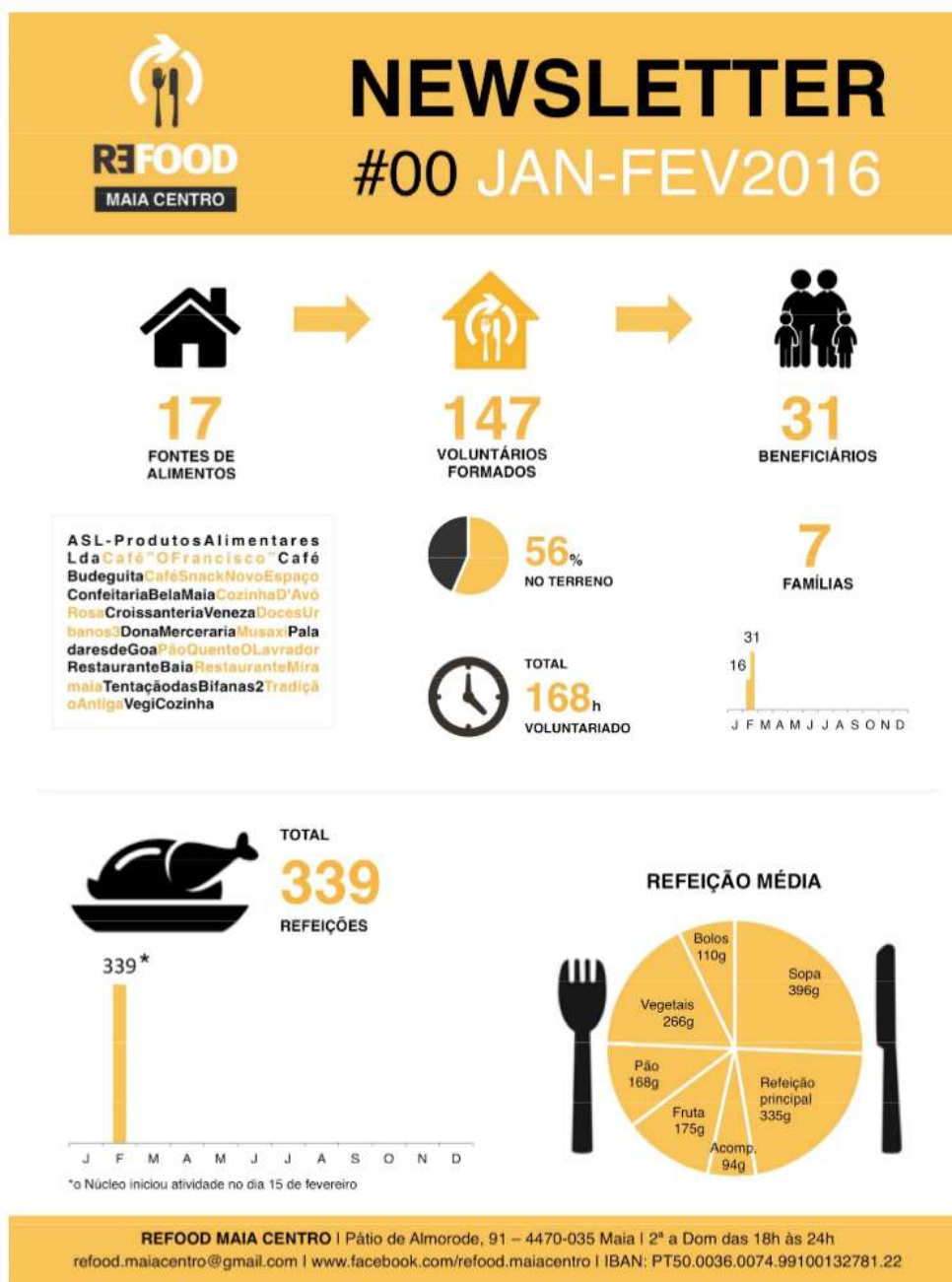
5 - Como classifica a comunicação e a relação com a Re-food Maia Centro?



6 - Qual o motivo que poderia fazer a empresa deixar de cooperar com Re-food Maia Centro?



Anexo IV – Newsletters





3 675,00€

DONATIVOS



303,32€

GASTOS



3 371,68€

SALDO ATUAL



DONATIVOS

FORAM MUITOS OS DONATIVOS
FEITOS POR EMPRESAS E
CIDADÃOS EM NOME
INDIVIDUAL. SÓ ASSIM FOI
POSSÍVEL EQUIPAR O CENTRO
DE OPERAÇÕES E DAR FORMA A
ESTE PROJETO.
A TODOS ESTAMOS
ETERNAMENTE GRATOS!

14 FEV INAUGURAÇÃO DO CENTRO DE OPERAÇÕES

15 FEV 1º DIA DE OPERAÇÕES



VOLUNTÁRIO FONTE DE ALIMENTOS BENEFICIÁRIO

JUNTE-SE A NÓS

REFOOD MAIA CENTRO | Pátio de Almorode, 91 – 4470-035 Maia | 2ª a Dom das 18h às 24h
refood.maiacentro@gmail.com | www.facebook.com/refood.maiacentro | IBAN: PT50.0036.0074.99100132781.22



NEWSLETTER

#01 JAN-MAR2016



22

FONTES DE ALIMENTOS



147

VOLUNTÁRIOS FORMADOS



30

BENEFICIÁRIOS

CaféBudeguita, CaféSnack, NovoEspaço, ChurrasqueiraOliveira, Confeitaria10deMaio, ConfeitariaBelaMaia, ConfeitariaBrilhante, ConfeitariaVieira, CozinhaD'Avó, RosaCroissantaria, aVenezia, DocesUrbanos3, DonaMerceraria, EssênciasdosAltos, Muevas, Oprimote, PaladariaDeGostar, PãoQueNte, OLavrador, RestauranteBare, RestauranteMiramaia, TentaçãodasBifanas, Tojofruição, AntigoVegiCozinha



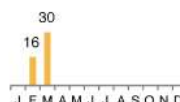
85%
NO TERRENO



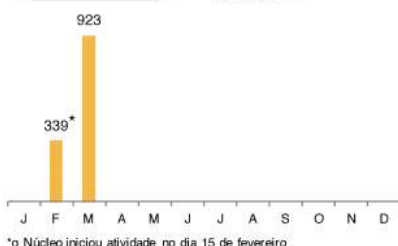
TOTAL
1603h
VOLUNTARIADO

9

FAMÍLIAS

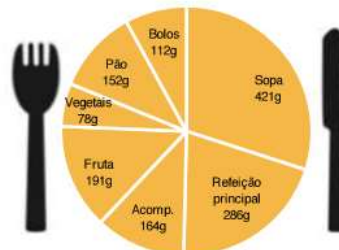


TOTAL
1262
REFEIÇÕES



*o Núcleo iniciou atividade no dia 15 de fevereiro

REFEIÇÃO MÉDIA



REFOOD MAIA CENTRO | Pátio de Almorode, 91 – 4470-035 Maia | 2ª a Dom das 18h às 24h |
916 122 533 | refood.maia centro@gmail.com | IBAN: PT50.0036.0074.99100132781.22


REFOOD
MAIA CENTRO

NEWSLETTER

#01 JAN-MAR2016


3 371,68€
SALDO ANTERIOR


DONATIVOS **6,25€**


GASTOS **333,82€**


3 044,11€
SALDO ATUAL

 **DONATIVOS**

FORAM MUITOS OS DONATIVOS FEITOS POR EMPRESAS E CIDADÃOS EM NOME INDIVIDUAL. SÓ ASSIM É POSSÍVEL DAR FORMA A ESTE PROJETO. A TODOS ESTAMOS ETERNAMENTE GRATOS!

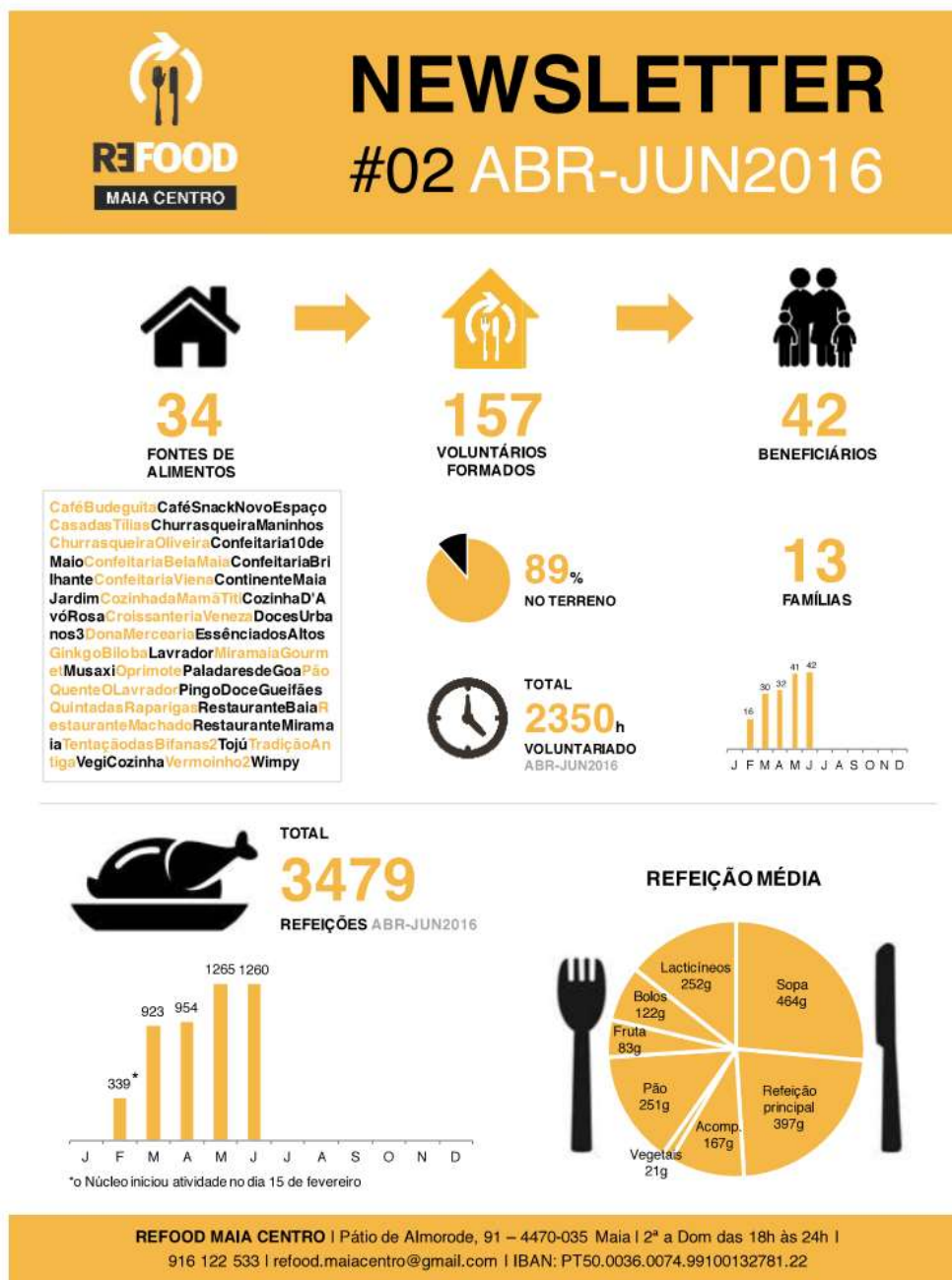
VOLUNTÁRIO **FORTE** DE ALIMENTOS BENEFICIÁRIO

JUNTE-SE A NÓS

O CENTRO DE OPERAÇÕES JÁ TEM
CONTACTO TELEFÓNICO

 **916 122 533**

REFOOD MAIA CENTRO | Pátio de Almorode, 91 – 4470-035 Maia | 2ª a Dom das 18h às 24h |
916 122 533 | refood.maia centro@gmail.com | IBAN: PT50.0036.0074.99100132781.22




REFOOD
MAIA CENTRO

NEWSLETTER

#02 ABR-JUN2016

	3 044,11€
SALDO ANTERIOR	
	53,50€
DONATIVOS	
	1020,52€
GASTOS	
	2 077,09€
SALDO ATUAL	

 **JUNTE-SE A NÓS**

VOLUNTÁRIO
FONTE DE ALIMENTOS
BENEFICIÁRIO
DOAÇÕES NÃO ALIMENTARES

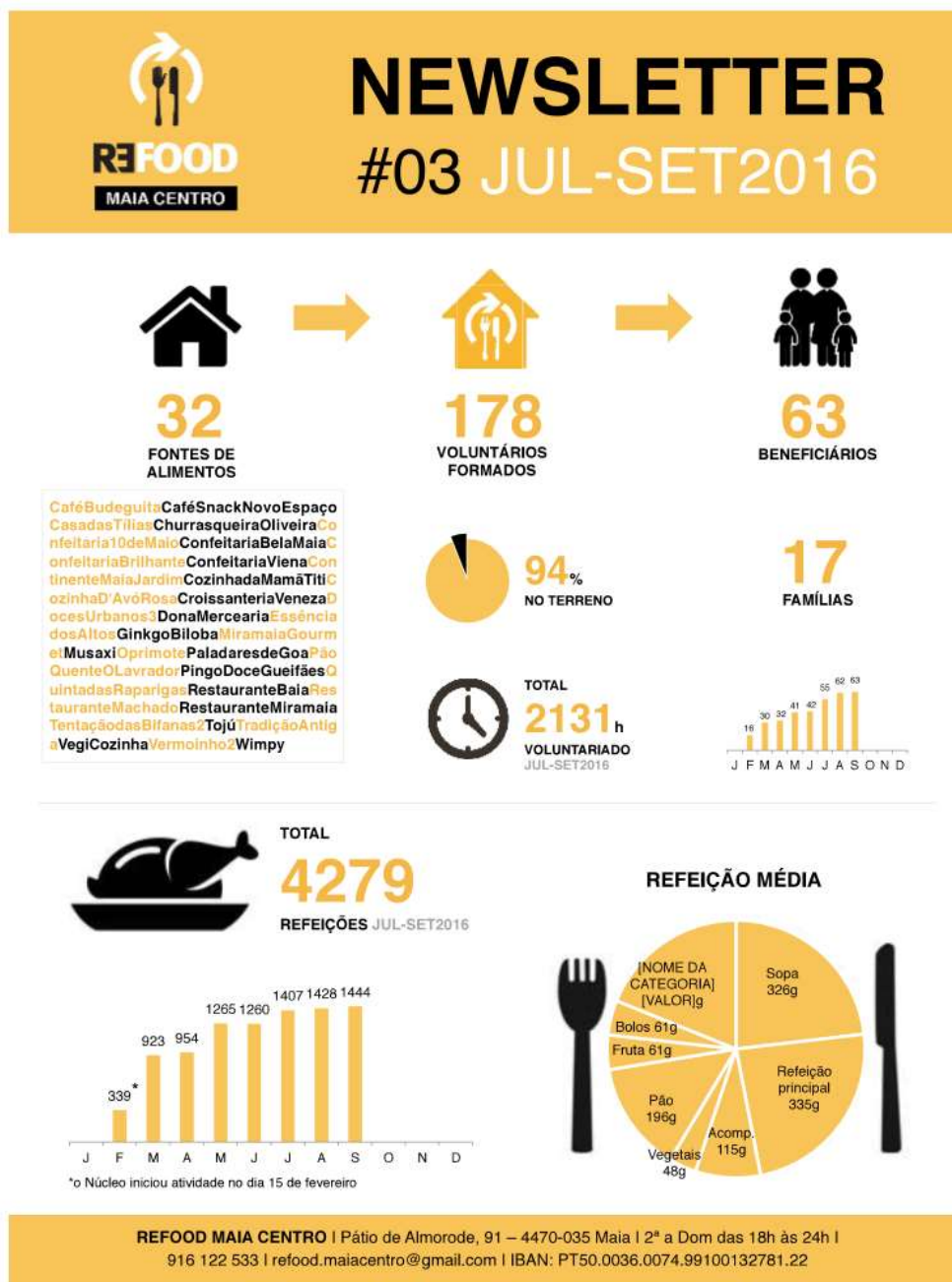
2 a 11 JUL 20ª FEIRA DE ARTESANATO DA MAIA



A **Refood Maia Centro** está presente na 20ª Feira de Artesanato da Maia.

Nesta edição contamos com o apoio de várias tasquinhas que nos vão ceder os seus excedentes alimentares.

REFOOD MAIA CENTRO | Pátio de Almorode, 91 – 4470-035 Maia | 2ª a Dom das 18h às 24h |
916 122 533 | refood.maiacentro@gmail.com | IBAN: PT50.0036.0074.99100132781.22





	2 077,09€
SALDO ANTERIOR	
	524,68€
DONATIVOS	
	392,71€
GASTOS	
	2 209,06€
SALDO ATUAL	



VOLUNTÁRIO

FONTE DE ALIMENTOS

BENEFICIÁRIO

DOAÇÕES NÃO ALIMENTARES

16 OUT CAMINHADA SOLIDÁRIA REFOOD MAIA CENTRO

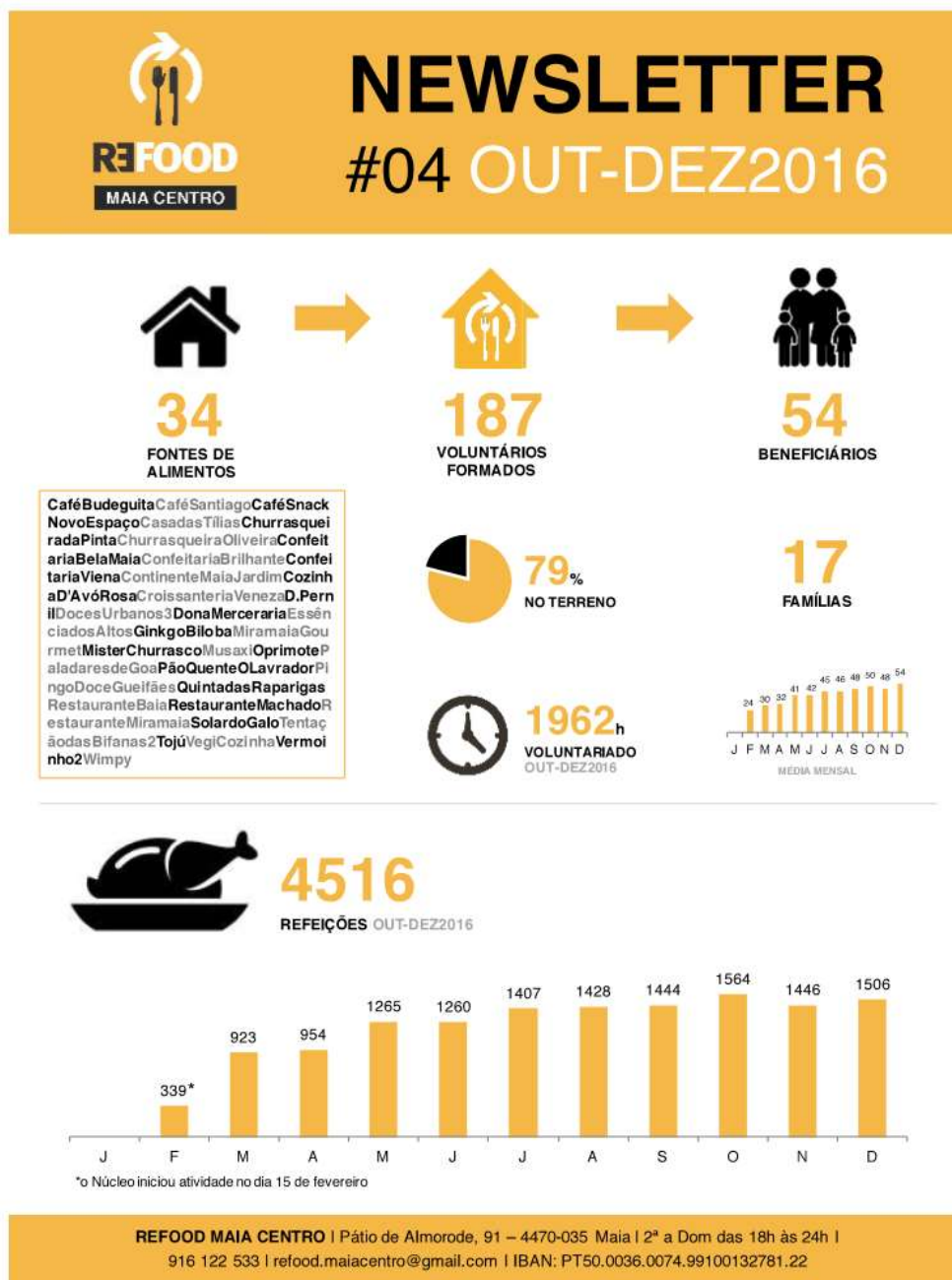


346 inscrições

228 participantes

Muito obrigado a todos!

REFOOD MAIA CENTRO | Pátio de Almorode, 91 – 4470-035 Maia | 2ª a Dom das 18h às 24h |
916 122 533 | refood.maiacentro@gmail.com | IBAN: PT50.0036.0074.99100132781.22




REFOOD
MAIA CENTRO

NEWSLETTER

#04 OUT-DEZ2016


2 209,06€
SALDO ANTERIOR


2 144,93€
DONATIVOS


2 112,22€
GASTOS


2 241,77€
SALDO ATUAL

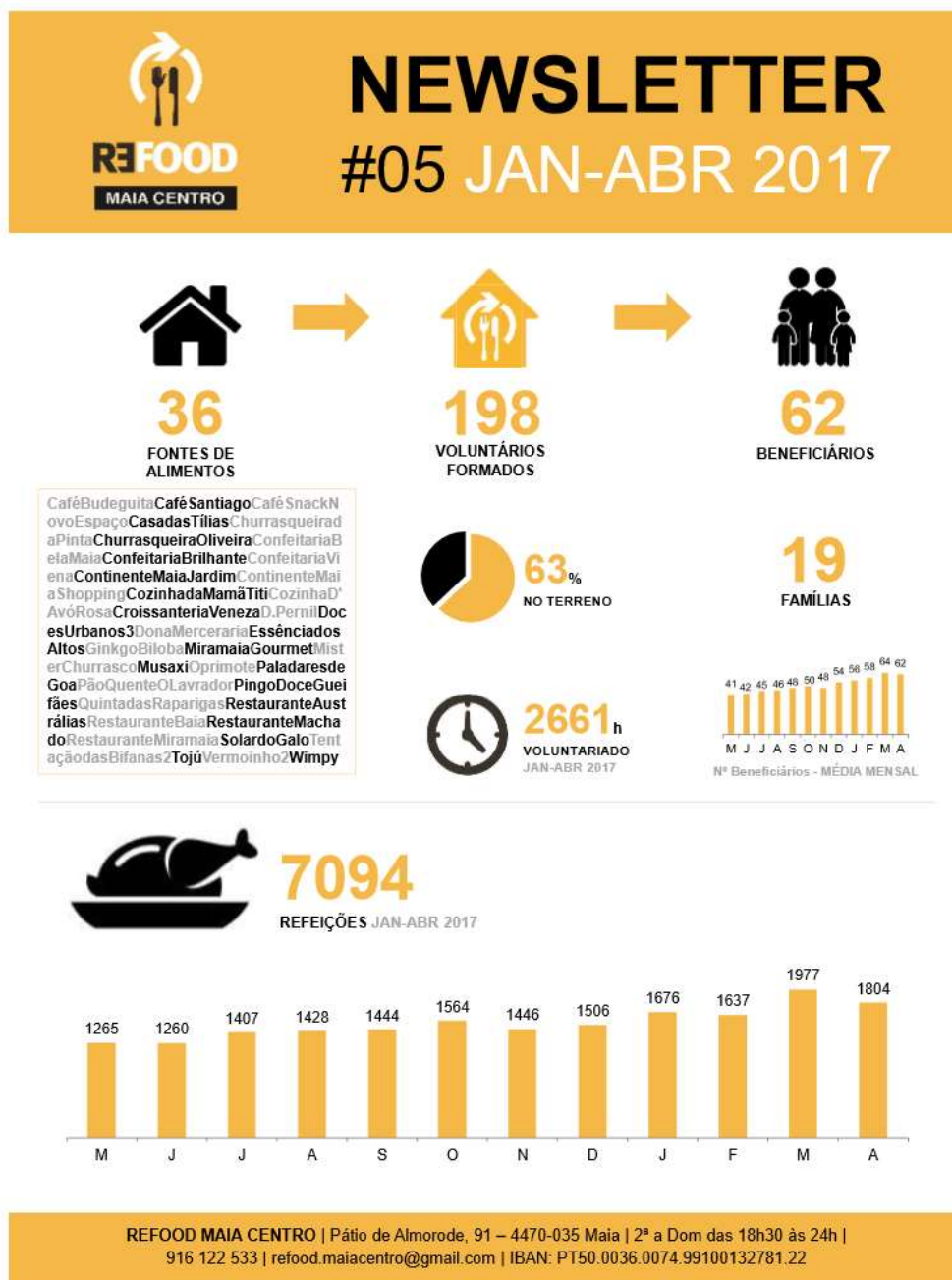

JUNTE-SE A NÓS

VOLUNTÁRIO
FONTE DE ALIMENTOS
BENEFICIÁRIO
DOAÇÕES NÃO ALIMENTARES

23 DEZ JANTAR DE NATAL SOLIDÁRIO



REFOOD MAIA CENTRO | Pátio de Almorode, 91 – 4470-035 Maia | 2ª a Dom das 18h às 24h |
916 122 533 | refood.maiacentro@gmail.com | IBAN: PT50.0036.0074.99100132781.22




REFOOD
MAIA CENTRO

NEWSLETTER

#05 JAN-ABR 2017


2 241,77€
SALDO ANTERIOR


5 750,19€
DONATIVOS


4 726,12€
GASTOS


3 265,84€
SALDO ATUAL


JUNTE-SE A NÓS

VOLUNTÁRIO
FONTE DE ALIMENTOS
BENEFICIÁRIO
DOAÇÕES NÃO ALIMENTARES

1 ABR JANTAR SOLIDÁRIO



REFOOD MAIA CENTRO | Pátio de Almorode, 91 – 4470-035 Maia | 2ª a Dom das 18h30 às 24h |
916 122 533 | refood.maiacentro@gmail.com | IBAN: PT50.0036.0074.99100132781.22



NEWSLETTER

#06 MAI-AGO 2017



38

FONTES DE ALIMENTOS

Café Budeguita, Café Santiago, Café Snack Novo Espaço, Casas das Tílias, Churrasqueira da Pinha, Churrasqueira Oliveira, Confeitaria Bela Mai, Confeitaria Brilhante, Confeitaria Viena, Continente Maia, Jardim Continente Maia Shopping, Cozinha da Mamã Titi, Cozinha D'Avó Rosa, Croissanteria Veneza D, Pernil Doces Urbanos 3, Do na Merceraria, Essências dos Altos, Ginkgo Biloba, Miramaia Gourmet, Mister Churrasco, Musaxi, Oprimote, Paladares de Goa, Pão Quente O Lavrador, Pingo Doce, Gueifães, Quintadas Raparigas, Restaurante Austrálias, Restaurante Baía, Restaurante Machado, Restaurante Miramaia, Solardo, Galo, Tentação das Bifanas 2, Tojô, Tradição Antiga, Vegi Cozinha, Vermoinho 2, Wimpy



212

VOLUNTÁRIOS FORMADOS



2433h

VOLUNTARIADO MAI-AGO 2017

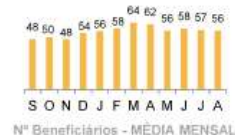


56

BENEFICIÁRIOS

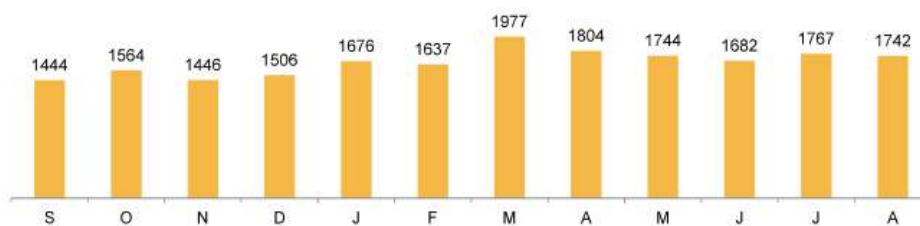
20

FAMÍLIAS



6935

REFEIÇÕES MAI-AGO 2017



REFOOD MAIA CENTRO | Pátio de Almorode, 91 – 4470-035 Maia | 2ª a Dom das 18h30 às 24h |
916 122 533 | refood.maiacentro@gmail.com | IBAN: PT50.0036.0074.99100132781.22


REFOOD
MAIA CENTRO

NEWSLETTER

#06 MAI-AGO 2017


3 265,84€
SALDO ANTERIOR


693,30€
DONATIVOS


1 369,80€
GASTOS


2 589,34€
SALDO ATUAL

 **JUNTE-SE A NÓS**

VOLUNTÁRIO

FONTE DE ALIMENTOS

BENEFICIÁRIO

DOAÇÕES NÃO ALIMENTARES

Presentes onde há excedentes



Festival de Comida – 2 Jul



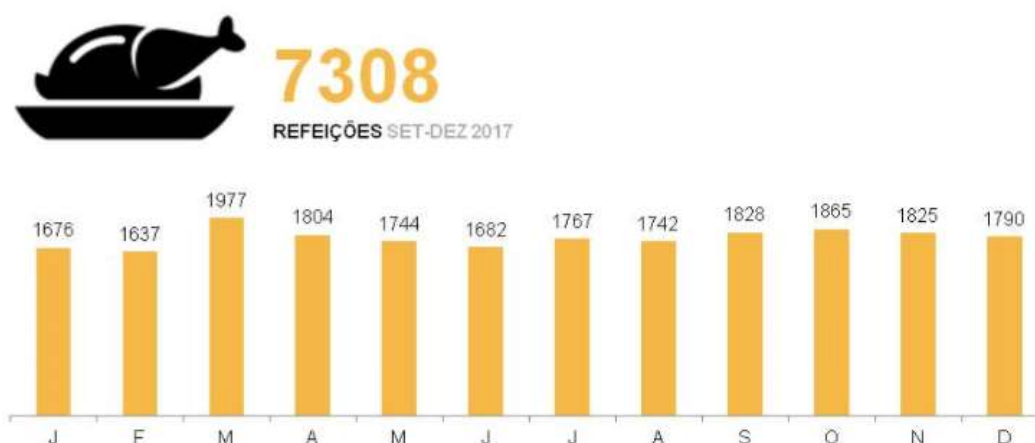
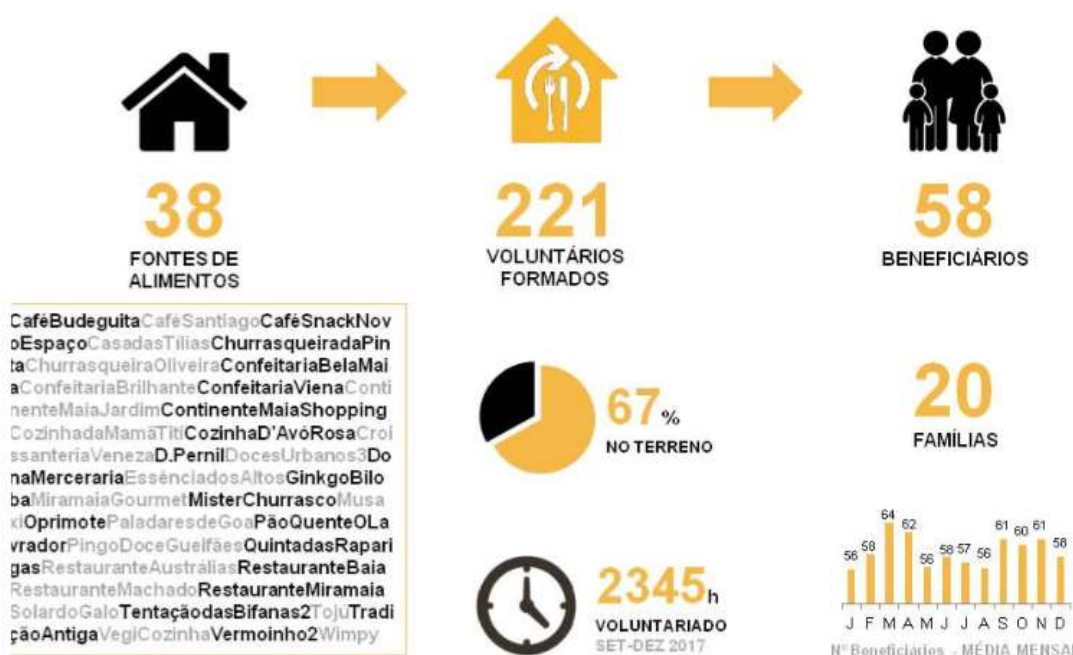
REFOOD MAIA CENTRO | Pátio de Almorode, 91 – 4470-035 Maia | 2ª a Dom das 18h30 às 24h |
916 122 533 | refood.maiacentro@gmail.com | IBAN: PT50.0036.0074.99100132781.22



REFOOD
MAIA CENTRO

NEWSLETTER

#07 SET-DEZ 2017



REFOOD MAIA CENTRO | Pátio de Almorode, 91 – 4470-035 Maia | 2ª a 6ª e Dom das 18h30 às 24h |
229 446 124 / 916 122 533 | refood.maiacentro@gmail.com | IBAN: PT50.0036.0074.99100132781.22



NEWSLETTER

#07 SET-DEZ 2017



2 589,34€

SALDO ANTERIOR



DONATIVOS

2 597,00€



GASTOS

1 265,20€



SALDO ATUAL

3 921,14€



JUNTE-SE A NÓS

VOLUNTÁRIO

FONTE DE ALIMENTOS

BENEFICIÁRIO

DOAÇÕES NÃO ALIMENTARES

EVENTOS SOLIDÁRIOS

CAMINHADA



CEIA de NATAL



REFOOD MAIA CENTRO | Pátio de Almorode, 91 – 4470-035 Maia | 2ª a 6ª e Dom das 18h30 às 24h |
229 446 124 / 916 122 533 | refood.maiacentro@gmail.com | IBAN: PT50.0036.0074.99100132781.22



REFOOD
MAIA CENTRO

NEWSLETTER

#08 JAN-ABR 2018



38

FONTES DE ALIMENTOS



256

VOLUNTÁRIOS FORMADOS



57

BENEFICIÁRIOS

CaféBudeguitaCaféSantiagoCaféSnackNovo EspaçoCasadasTíliasChurrasqueira da PinhaChurrasqueiraOliveiraConfeitaria Bela MaiaConfeitaria BrilhanteConfeitaria VienaContinenteMaia JardimContinenteMaia ShoppingCozinha D'AvóRosaCroissanteriaVenezaD.PernilDona MercerariaEssênciadosAltosGinkgo BilobaMantraMiramaia GourmetMusaxiO primotePaladaresdeGoaPão QuenteOLavradorParkHotelAeroportoPingoDoceGuelfãesQuintadasRaparigasRanchãoRestaurante AustráliasRestauranteBaiaRestauranteMachadoRestauranteMiramaiaSolardoGaloTentação das Bifanas2TojúTradiçãoAntigaVegiCozinha Vermelho2 Wimpy



52%
NO TERRENO

21

FAMÍLIAS

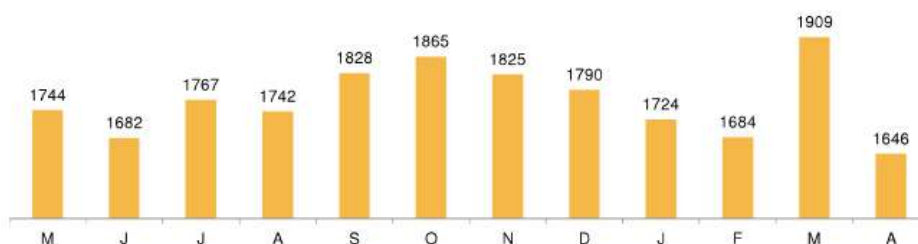


2182h
VOLUNTARIADO
JAN-ABR 2018



6963

REFEIÇÕES JAN-ABR 2018



REFOOD MAIA CENTRO | Pátio de Almorode, 91 – 4470-035 Maia | 2ª a 6ª e Dom das 18h30 às 24h |
229 446 124 / 916 122 533 | refood.maiacentro@gmail.com | IBAN: PT50.0036.0074.99100132781.22



NEWSLETTER

#08 JAN-ABR 2018



3 921,14€

SALDO ANTERIOR



2 009,00€

DONATIVOS



1 155,55€

GASTOS



4 774,59€

SALDO ATUAL

CONCERTO SOLIDÁRIO



Os Palançalama estão com a
Refood Maia Centro





REFOOD MAIA CENTRO | Pátio de Almorode, 91 – 4470-035 Maia | 2ª a 6ª e Dom das 18h30 às 24h |
229 446 124 / 916 122 533 | refood.maiacentro@gmail.com | IBAN: PT50.0036.0074.99100132781.22

Anexo V – Declaração de Compromisso (Beneficiários)

DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO	
---------------------------	---

Eu, _____, portador do cartão de cidadão _____ residente _____, em meu nome e do meu agregado familiar (composto por _____ pessoas),

DECLARO que fui informado e não tenho dúvidas:

- a) sobre o que é o PROJECTO RE-FOOD e as suas regras de funcionamento;
- b) de que os produtos alimentares que me irão entregar são excedentes alimentares de cafés, restaurantes, padarias, confeitarias, doadas directamente à RE-FOOD e recolhidas no dia anterior pelos voluntários do NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO e que, portanto, devem ser consumidos dentro de um prazo reduzido;
- c) de que não há garantia de receber produtos alimentares todos os dias;
- d) de que sou responsável pela correta conservação e armazenamento da comida que me for entregue;
- e) que sou responsável por zelar pelo bom estado de conservação dos dois (2) conjuntos de caixas para transporte de comida que me serão entregues pelo NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO;
- f) das regras de funcionamento do Centro de Operações em concordância com o condomínio.
- g) que o não cumprimento das regras previstas nesta declaração poderá conduzir à redução ou suspensão do apoio por parte do NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO;

COMPROMETO-ME perante o NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO a:

- h) Comparecer diariamente no Centro de Operações, no horário que me for indicado, para receber a alimentação disponível;
- i) Comunicar atempadamente quando não me for possível comparecer;
- j) Lavar sempre as caixas de comida que me forem entregues pelos voluntários do NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO;
- k) Apresentar um conjunto de caixas de comida no momento em que for receber a alimentação, disponibilizada no centro de operações, num segundo conjunto de caixas de comida;
- l) Estar disponível para conversar com os Gestores voluntários da NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO e/ou receber visitas destes em minha casa, sempre que seja necessário;
- m) Informar os Gestores voluntários do NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO da minha dieta alimentar e do meu agregado familiar, e informar por escrito quaisquer alergias ou restrições alimentares;

- n) Comunicar aos Gestores voluntários do NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO quaisquer anomalias ou deteriorações verificadas nas refeições e alimentos recebidos, por forma a permitir um efectivo controlo da qualidade dos alimentos recolhidos e distribuídos; e
- o) Comunicar se já não necessitar do apoio da RE-FOOD.

O NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO compromete-se a:

- p) Acolher e apoiar o agregado acima indicado de acordo com os fins e natureza do Projecto Re-Food, assim que a sua inclusão seja considerada viável;
- q) Dar apoio alimentar diário sempre que e quando possuir produtos disponíveis para o efeito;
- r) Conservar os produtos alimentares em locais e temperaturas adequadas, cumprindo todas as normas e boas-práticas de conservação alimentar;
- s) Entregar ao agregado familiar os produtos alimentares em bom estado de higiene e conservação;
- t) Reavaliar, ao final de seis meses, ou antecipadamente caso surjam factos relevantes para a avaliação, a necessidade do apoio.

Maia, ____ de ____ de ____

Pelo Núcleo Re-Food Maia Centro da Re-Food 4 Good,

O Beneficiário,

NOME: ÂNGELO GOMES COUTO SOARES


QUALIDADE: PROCURADOR

NOME: ELISABETE MARIA AZEVEDO
AMARO MACIEL

QUALIDADE: PROCURADORA

[Declaração de compromisso] | [Fevereiro 2016]

Anexo VI – Programa de Voluntariado de Colaborador(a) da Re-food 4 Good

<p>Procedimento 02/VI</p> <p>2016/01/13</p>	<p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO DE COLABORADOR(A) DA RE-FOOD 4 GOOD</p>	
---	---	---

Entre


RE-FOOD 4 GOOD – ASSOCIAÇÃO, pessoa colectiva de direito português, registada sob NIPC 510 230 881, devidamente reconhecida como Instituição Particular de Solidariedade Social, com a sua sede no Campo Grande, n.º 78, 8.º andar, 1700-093, Lisboa, neste acto devidamente representada por ELISABETE MARIA AZEVEDO AMARO MACIEL, portadora do Cartão de Cidadão n.º 2337767, e ÂNGELO GOMES COUTO SOARES, portador do Cartão de Cidadão n.º 03006900, na qualidade de Procuradores adiante designada por '**RE-FOOD 4 GOOD**', a qual prossegue fins de solidariedade social no domínio do combate à fome e ao desperdício alimentar e desenvolve actividades de manifesto interesse social e comunitário entre as quais se inclui o PROJECTO RE-FOOD,

E,

_____, portador(a) do
Cartão de Cidadão n.º _____, válido até _____, contribuinte fiscal com o NIF _____,
com residência em _____,
_____, adiante designado por '**VOLUNTÁRIO(A)**',

Considerando que:

- A)** a **RE-FOOD 4 GOOD** se destina a organizar e desenvolver o PROJECTO RE-FOOD um projecto humanitário, 100% voluntário, efetuado por cidadãos e para cidadãos ao nível micro local, que pretende acabar simultaneamente com o desperdício de alimentos preparados e a fome existente nos meios urbanos, contribuindo para o reforço dos laços comunitários locais, consistindo na recolha das sobras diárias de comida de unidades de venda de produtos alimentares de um determinado núcleo urbano, para posteriormente redistribuí-las pelas famílias carenciadas desse mesmo núcleo;
- B)** a **RE-FOOD 4 GOOD** tem diversos núcleos operacionais distribuídos pelo país, sendo um deles o 'NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO', cujo centro de operações se situa na Pátio Almorode, 91, na freguesia Cidade da Maia, na Maia, e que os voluntários têm direito a estabelecer com a **RE-FOOD 4 GOOD** e o núcleo com que especificamente colaboram um programa de voluntariado que regule as suas relações mútuas e o conteúdo, natureza e duração do trabalho voluntário que vão realizar,
- C)** a **RE-FOOD 4 GOOD** acolhe e aceita o contributo de todos aqueles que se oferecem para, de forma livre, desinteressada e responsável, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, colaborar com o PROJECTO RE-FOOD,

<p>Procedimento 02/VI</p> <p>2016/01/13</p>	<p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO DE COLABORADOR(A) DA RE-FOOD 4 GOOD</p>	
---	---	---

É estabelecido o seguinte programa de voluntariado no âmbito da execução do PROJECTO RE-FOOD, com base no artigo 7.º, n.º 1, alínea g), e no artigo 9.º, ambos da Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro e na sua regulamentação - Decreto-Lei n.º 389/99 de 30 de Setembro, o qual constitui um compromisso mútuo entre a **RE-FOOD 4 GOOD** e o(a) **VOLUNTÁRIO(A)**, regendo-se pelos considerandos que antecedem e pelas cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA
(Objecto)

O presente programa tem por objecto regular as relações mútuas entre a **RE-FOOD 4 GOOD** e o(a) **VOLUNTÁRIO(A)**, bem como, o conteúdo, natureza e duração do trabalho voluntário que este(a) último(a) se compromete a realizar no centro de operações do NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO.

CLÁUSULA SEGUNDA
(Âmbito)

1. O presente programa insere-se no âmbito do projecto de Voluntariado do núcleo RE-FOOD MAIA CENTRO da **RE-FOOD 4 GOOD**, obedecendo aos princípios da solidariedade, da participação, da cooperação, da complementaridade, da gratuidade, da responsabilidade e da convergência, consagrados que lhe servem de base e respetivo enquadramento.


2. O/A **VOLUNTÁRIO(A)** disponibiliza-se para, de forma livre, desinteressada e responsável, de acordo com as suas aptidões e disponibilidade de tempo, prestar trabalho voluntário no núcleo RE-FOOD MAIA CENTRO, consoante uma escala previamente acordada.

CLÁUSULA TERCEIRA
(Funções)

- A participação do(a) **VOLUNTÁRIO(A)** nas atividades promovidas pelo NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO consiste, essencial e nomeadamente, no seguinte:
 - Recolher e transportar os bens alimentares das Fontes de Alimento, parceiras do projecto, para o centro de operações do Núcleo, de acordo com os percursos de recolha pré-estabelecidos;
 - Acondicionamento/Preparação/embalamento dos produtos alimentares e posterior distribuição às famílias beneficiárias no centro de operações do NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO;
 - Colaborar na limpeza e higienização do Centro de Operações.
- Na execução das tarefas previstas na alínea a) do número anterior, o(a) **VOLUNTÁRIO(A)** pode disponibilizar, livre e espontaneamente, o seu veículo automóvel, devendo, para o efeito, provar a posse de carta de condução e seguro obrigatório válidos;
- Nos termos do número anterior, o(a) **VOLUNTÁRIO(A)** declara, sem reservas, isentar a **RE-FOOD 4 GOOD** de qualquer responsabilidade decorrente da utilização do respectivo veículo automóvel, nomeadamente, nos custos de combustível, de seguro obrigatório de circulação, de eventual desgaste e/danos do mesmo, coimas, bem como, decorrente de eventual acidente, de qualquer natureza, que o envolva.

CLÁUSULA QUARTA
(Duração do programa e do trabalho voluntário)

2 |

<p>Procedimento 02/VI</p> <p>2016/01/13</p>	<p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO DE COLABORADOR(A) DA RE-FOOD 4 GOOD</p>	
---	---	---

1. O presente programa de voluntariado celebra-se pelo prazo de 12 meses produzindo efeitos a partir da data da sua assinatura.
2. O programa de voluntariado será automaticamente renovado por iguais e sucessivos períodos de tempo, salvo denúncia escrita de alguma das partes com a antecedência mínima de 30 dias relativamente ao termo do prazo inicial ou da renovação que estiver em curso.
3. O trabalho voluntário decorre todos os dias da semana, comprometendo-se o(a) **VOLUNTÁRIO(A)**, a prestar um mínimo de duas horas semanais de colaboração, no NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO.
4. O/A **VOLUNTÁRIO(A)** pode solicitar à **RE-FOOD 4 GOOD**, via RE-FOOD MAIA CENTRO, com a maior antecedência possível, de modo a não prejudicar o desenvolvimento do PROJECTO RE-FOOD, a alteração da sua disponibilidade horária, diária ou semanal.

CLÁUSULA QUINTA

(Suspensão e cessação do trabalho voluntário)

1. O/A **VOLUNTÁRIO(A)** pode interromper ou cessar o trabalho voluntário mediante simples comunicação à **RE-FOOD 4 GOOD** com a maior antecedência possível, de modo a não prejudicar as expectativas criadas pelos destinatários do PROJECTO RE-FOOD.
2. A **RE-FOOD 4 GOOD** pode dispensar, após audição do(a) **VOLUNTÁRIO(A)**, a sua colaboração a título temporário ou definitivo sempre que a alteração dos objectivos ou das práticas institucionais o justifique.
3. A **RE-FOOD 4 GOOD** pode determinar, após audição do(a) **VOLUNTÁRIO(A)**, a suspensão ou a cessação da sua colaboração em todas ou algumas das tarefas no caso de incumprimento do programa do voluntariado.

CLÁUSULA SEXTA

(Acesso e identificação)

1. O/A **VOLUNTÁRIO(A)** pode aceder e circular nos locais onde desenvolva o seu trabalho voluntário.
2. Para efeitos de acesso e circulação será entregue ao(a) **VOLUNTÁRIO(A)** um cartão próprio, emitido pelo NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO.
3. A posse do cartão não prejudica o direito de dispor do cartão de identificação de voluntário, a emitir pelo Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado, nos termos previstos no artigo 7.º, n.º 1, b), da Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro, e nos artigos 3.º, 4.º e 21.º b), do Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de Setembro.

CLÁUSULA SÉTIMA


(Informação e orientação)

Ao(À) **VOLUNTÁRIO(A)** será proporcionado, antes do início do seu trabalho voluntário, informação e orientação acerca dos fins e actividades da **RE-FOOD 4 GOOD** de modo a harmonizar a sua acção com a cultura e objectivos institucionais e, ainda, acerca do desenvolvimento do seu trabalho, na medida do necessário e suficiente para a boa realização das tarefas destinadas a todos os voluntários envolvidos no PROJECTO RE-FOOD.

CLÁUSULA OITAVA

(Formação e avaliação)

3 |

<p>Procedimento 02/VI</p> <p>2016/01/13</p>	<p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO DE COLABORADOR(A) DA RE-FOOD 4 GOOD</p>	
---	---	---

1. A **RE-FOOD 4 GOOD** promoverá acções de formação destinadas aos voluntários, com uma periodicidade mínima anual, nas quais serão tratados temas com interesse para o trabalho voluntário em geral e, especificamente, para o desenvolvido na **RE-FOOD 4 GOOD**.
2. Através do NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO, será proporcionado aos voluntários, antes do início da prestação do respectivo voluntariado:
 - a) Informação e orientação acerca da filosofia, fins e atividades do **RE-FOOD 4 GOOD** bem como, do NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO, de modo a harmonizar a sua ação com a cultura e objetivos institucionais, em respeito e de acordo com o princípio da convergência.
 - b) Acções de formação sobre Voluntariado em geral bem como, sobre as regras de higiene e segurança alimentar a observar nas tarefas a executar.
3. Será, ainda, proporcionado o devido acompanhamento do trabalho voluntário prestado, e respectivo desenvolvimento, na medida do necessário e suficiente para a boa realização das tarefas atribuídas.
4. As acções referidas na presente cláusula destinar-se-ão também a avaliar com os voluntários o resultado do trabalho voluntário desenvolvido, de modo a detectar eventuais necessidades de formação e de reorientação de tarefas.

CLÁUSULA NONA

*(Cobertura de riscos e prejuízos)*¹

1. A **RE-FOOD 4 GOOD** obriga-se a contratar uma apólice de seguro de grupo, tendo em conta as normas aplicáveis em matéria de responsabilidade civil, para protecção do(a) **VOLUNTÁRIO(A)** em caso de acidente ou doença sofridos ou contraídos por causa directa e especificamente imputável ao exercício do trabalho voluntário, bem como para cobertura dos prejuízos causados a terceiros pelo(a) **VOLUNTÁRIO(A)** no exercício da sua actividade.
2. O seguro compreende uma indemnização e um subsídio a atribuir, respectivamente, nos casos de morte e invalidez permanente e de incapacidade temporária.

CLÁUSULA DÉCIMA

(Certificação)


A **RE-FOOD 4 GOOD** emitirá a todo o tempo, declaração que certificará a participação do(a) **VOLUNTÁRIO(A)** no PROJECTO RE-FOOD MAIA CENTRO, onde deverá constar o domínio da respectiva actividade, o local onde foi exercida, bem como o seu início e duração.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA

(Legislação aplicável e Resolução de conflitos)

1. Ao presente programa e, em particular aos casos neste omissos, aplicar-se-ão as normas legais em vigor relativamente à matéria, nomeadamente a Lei n.º 71/98 de 03 de Novembro, que estabelece as bases do

¹ **Seguro obrigatório** - de acordo com o n.º 1 do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de Setembro, o tomador do seguro obrigatório (entidade que contrata com a seguradora, sendo responsável pelo pagamento dos prémios), é a organização promotora e o beneficiário (pessoa à qual deve ser liquidada a indemnização, nos termos da lei civil e da respectiva apólice), é o voluntário que acordou o programa de voluntariado com aquela, nos termos do artigo 9.º da Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro. O artigo 17.º do Decreto-Lei acima nomeado, impõe que a apólice seja de seguro de grupo

<p>Procedimento 02/VI</p> <p>2016/01/13</p>	<p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO DE COLABORADOR(A) DA RE-FOOD 4 GOOD</p>	
---	---	---

enquadramento jurídico do voluntariado, Decreto-lei n.º 389/99 de 30 de Setembro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-lei n.º 176/2005.

2. Em caso de conflito entre a **RE-FOOD 4 GOOD** e o(a) **VOLUNTÁRIO(A)**, desenvolverão ambos todos os esforços para lhe dar uma solução equitativa.
3. Não sendo esta possível, a **RE-FOOD 4 GOOD** e o(a) **VOLUNTÁRIO(A)**, acordam recorrer aos meios de resolução alternativa de litígios que comportem o menor custo possível para as partes e assegurem a resolução com a maior brevidade possível.

Anexo I

(especificidades Núcleo Maia Centro)

- Os voluntários não vão aceder nem estacionar no interior do Pátio de Alomorode; os carros deverão ficar estacionados na Trav. da Ponte das Cabras (arruamento a poente e traseiras do Centro de Operações);

- Os beneficiários deverão respeitar igual procedimento e não levar o carro até à porta do Centro de Operações;

- Os únicos veículos com acesso autorizado às portas do Centro de Operações serão os carros utilizados nas rondas de recolha de alimentos;

Feito em duplicado, na Maia, em ____ de ____ de ____


O/A VOLUNTÁRIO(A)

Pelo NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO:

ELISABETE MARIA AZEVEDO AMARO MACIEL
QUALIDADE: PROCURADORA

ÂNGELO GOMES COUTO SOARES
QUALIDADE: PROCURADOR

Anexo VII – Protocolo de Colaboração – Fontes de Alimentos

PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO	
-------------------------	---

CELEBRADO ENTRE:

....., com sede na, freguesia de, concelho de, com o capital social de € -, Pessoa Colectiva número e sob esse mesmo número matriculada na Conservatória do Registo Comercial de, neste ato representada pelo Senhor(a), na qualidade de, o qual possui os necessários poderes para este ato (de ora em diante designada por '**PRIMEIRA CONTRAENTE**');
E

.....

RE-FOOD 4 GOOD – Associação (IPSS), com sede no Campo Grande, n.º 78 - 8º andar, 1700-093, freguesia de Alvalade, concelho de Lisboa, pessoa coletiva n.º 510 230 881, neste ato por ÂNGELO GOMES COUTO SOARES, portador do Cartão de Cidadão n.º 03006900 e, ELISABETE MARIA AZEVEDO AMARO MACIEL, portadora do Bilhete de Identidade n.º 2337767 todos na qualidade de procuradores com os necessários poderes para este ato (de ora em diante designada por '**RE-FOOD**');
E

Conjuntamente designadas por as '**ENTIDADES SOLIDÁRIAS**';

CONSIDERANDO QUE:

- A)** A **RE-FOOD** é uma associação, de cariz estritamente voluntário, que tem por objeto contribuir para a resolução do problema da insuficiência alimentar de famílias e pessoas, através da recolha e redistribuição indireta de excedentes e dádivas de produtos alimentares de entidades parceiras do projeto;
- B)** A **RE-FOOD** procura atuar através de núcleos locais, os quais organizam a recolha, acondicionamento, armazenagem e distribuição gratuita das refeições a cidadãos carenciados e famílias beneficiárias;
- C)** A **RE-FOOD** possui um núcleo na Maia, no Pátio de Almorode, n.º 91, 4470-135 Maia - NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO;
- D)** A **PRIMEIRA CONTRAENTE** é uma empresa que se dedica à Restauração e que tem um estabelecimento comercial /industrial denominado Park Hotel Aeroporto na área geográfica confiada ao NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO;

- E)** A **PRIMEIRA CONTRAENTE** pretende prestar o seu contributo para esta iniciativa doando indiretamente géneros alimentares a cidadãos carenciados;

Celebram as **ENTIDADES SOLIDÁRIAS** o presente **PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO** (de ora em diante abreviadamente designado por '**PROTOCOLO**') que se regerá pelas disposições constantes dos considerandos que antecedem e pelas cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA

(Objeto)

1. O presente **PROTOCOLO** tem por objeto definir os termos e as condições da participação das **ENTIDADES SOLIDÁRIAS** no programa de distribuição de refeições gratuitas a cidadãos carenciados e famílias beneficiárias.
2. Para efeitos do presente **PROTOCOLO**, consideram-se cidadãos carenciados e famílias beneficiárias os que se encontrem em situação económica e financeira especialmente difícil e que tenham assinado a declaração de compromisso Re-Food.

CLÁUSULA SEGUNDA

(Doação e recolha de produtos alimentares)

1. O **PRIMEIRA CONTRAENTE** disponibilizará os produtos alimentares excedentários, nos termos e condições previstos no presente **PROTOCOLO**.
2. Os produtos alimentares serão recolhidos pelos voluntários do **NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO**, nos dias e nos horários acordados entre as **ENTIDADES SOLIDÁRIAS** nas instalações da **PRIMEIRA CONTRAENTE**.
3. A **PRIMEIRA CONTRAENTE** garantirá à **RE-FOOD**, designadamente aos voluntários devidamente credenciados do **NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO**, o acesso às respetivas instalações nos dias e horários acordados a fim desta última proceder à recolha dos produtos alimentares a doar.
4. A **RE-FOOD** assegurará o acondicionamento, o transporte em viaturas adequadas e a entrega das refeições aos cidadãos carenciados, competindo-lhe organizar e executar todo o processo de distribuição das mesmas.

CLÁUSULA TERCEIRA

(Higiene e segurança alimentar)

1. As refeições doadas serão embaladas em adequadas condições de higiene alimentar, cabendo ao **NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO** da **RE-FOOD** assegurar a disponibilização das embalagens necessárias e o respetivo acondicionamento.
2. Dado que os donativos serão indiretamente efetuados, a **PRIMEIRA CONTRAENTE** só é responsável pela qualidade e segurança alimentar dos géneros alimentares doados até à sua entrega à **RE-FOOD**.

3. Será da exclusiva responsabilidade do NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO da **RE-FOOD**:
 - a) a limpeza e higienização dos recipientes de transporte alimentar;
 - b) o transporte, entrega no Centro Operacional, armazenagem, reembalagem e acondicionamento e conservação até ao momento da entrega aos beneficiários dos alimentos doados, de forma a garantir a segurança alimentar;
4. Em consequência, compete exclusivamente à **RE-FOOD** o cumprimento de todas as disposições legais e regulamentares aplicáveis em matéria de higiene e segurança alimentares, a partir da sua receção.
5. Encontram-se fora do âmbito da doação alimentos de alto risco: carnes não cozinhadas ou picadas, ovos e produtos à base de ovos crus e natas (tais como maioneses e cremes), bolos com creme, peixes e mariscos não cozinhados.

CLÁUSULA QUARTA

(Entrada em vigor e duração do protocolo)

O presente **PROTOCOLO** entra em vigor na data da sua assinatura e será válido pelo prazo de 1 (um) ano, automática e sucessivamente renovável por períodos de um (1) ano, podendo ser denunciado a todo o tempo por qualquer das **ENTIDADES SOLIDÁRIAS** com a antecedência mínima de 30 dias.

CLÁUSULA QUINTA

(Incumprimento do protocolo)

1. As **ENTIDADES SOLIDÁRIAS** poderão resolver, com carácter imediato, o presente **PROTOCOLO** por incumprimento do mesmo desde que, para o efeito, o comunique, por escrito, à parte contrária.
2. A resolução apresentada pela **RE-FOOD** não conferirá à **PRIMEIRA CONTRAENTE** o direito a qualquer indemnização ou pagamento de alegadas despesas e/ou custos.

CLÁUSULA SEXTA

(Processamento de dados)

A **PRIMEIRA CONTRAENTE** autoriza a recolha, processamento e utilização dos respetivos dados oficiais pela pelo NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO para efeitos de gestão da respetiva atividade de voluntariado, bem como, de utilização estatística na divulgação e promoção da mesma, não sendo permitida a sua utilização por terceiros.

CLÁUSULA SÉTIMA

(Alterações e aditamentos)

Qualquer alteração ou aditamento ao presente **PROTOCOLO** deverá constar de documento escrito e assinado por ambas as partes.

CÁUSULA OITAVA

(Comunicações)

Todas as comunicações entre as **ENTIDADES SOLIDÁRIAS** deverão ser feitas para os seguintes contactos:

PRIMEIRA CONTRAENTE:

Responsável:

Endereço:

E-mail:

NÚCLEO RE-FOOD MAIA CENTRO:

Responsável: Equipa de Coordenação, Re-food MAIA CENTRO

Endereço: Pátio de Almorode, nº 91, 4470-035 MAIA

E-mail: refood.maiacentro@gmail.com

Celebrado em Maia, em de de, ficando documentado por escrito em dois exemplares devidamente assinados e distribuídos pelas Partes.

Em representação da **PRIMEIRA OUTORGANTE**

QUALIDADE: DE DIRECTOR GERAL

Em representação da **RE-FOOD**

NOME: ELISABETE M. AZEVEDO AMARO MACIEL

QUALIDADE: PROCURADORA

NOME: ÂNGELO GOMES COUTO SOARES

QUALIDADE: PROCURADOR

Anexo VIII – Sugestão de Indicadores

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador			
		Nome	Fórmula	Un	Frequência

Custo do Serviço					
	Eficiência Operacional				
		Resultado Operacional			
			<i>Rendimentos – Gastos</i>	€	Mensal
		Evolução dos Gastos Operacionais			
			$\frac{(Gastos\ n - Gastos\ n - 1)}{Gastos\ n - 1} \times 100$	%	Mensal
		Evolução dos Donativos em dinheiro			
			$\frac{(DD\ n - DD\ n - 1)}{DD\ n - 1} \times 100$	%	Mensal

Criação de valor					
	Assegurar refeições a quem precisa, aproveitando os excedentes alimentares no Concelho da Maia				
		Famílias apoiadas			
			$\frac{N^{\circ}\ de\ Famílias\ beneficiárias}{N^{\circ}\ de\ famílias\ do\ CM\ identificadas} \times 1000$	‰	Mensal
		Fontes de Alimentos			
			$\frac{N^{\circ}\ de\ Fontes\ de\ alimentos}{N^{\circ}\ de\ empresas\ hoteleiras\ e\ de\ restauração\ do\ CM} \times 1000$	‰	Mensal

Perspe- tiva	Objetivo estraté- gico	Indicador			
		Nome	Fórmula	Un	Frequência
Apoio da Comunidade					
	Aumentar o número de Fontes de Alimentos				
		Número de Fontes de Alimentos			
			<i>Nº total de Fontes de Alimentos</i>	Un	Mensal
		Evolução das Fontes de Alimentos			
			$\frac{N^{\circ} \text{ de FA } n - N^{\circ} \text{ de FA } n - 1}{N^{\circ} \text{ de FA } n - 1} \times 100$	%	Mensal
	Garantir donativos em espécie				
		Número de donativos em espécie			
			<i>Número de Donativos em espécie</i>	Un	Mensal
		Evolução dos donativos em espécie			
			$\frac{N^{\circ} \text{ de DE } n - N^{\circ} \text{ de DE } n - 1}{N^{\circ} \text{ de DE } n - 1} \times 100$	%	Mensal

Processos Internos					
	Melhorar e aumentar a capacidade do Centro de Operações				
		Capacidade do Centro de Operações (armazenamento)			
			<i>Capacidade total operacional de frigoríficos</i>	l	Mensal
	Capacidade do Centro de Operações (voluntários)				
			Número de voluntários ativos	Un	Mensal
	Aumentar o número de refeições resgatadas				
		Refeições resgatadas			
			<i>Número de refeições resgatadas</i>	Un	Mensal
	Recolhas eficientes				
		Eficiência das recolhas			
			<i>Comida que se estragou entre a FA e a entrada no CO</i>	Kg	Mensal
	Entregas eficientes				
		Eficiência das recolhas			
			<i>Refeições preparadas, não entregues e perdidas</i>	Kg	Mensal

Perspe- tiva	Objetivo estraté- gico	Indicador				
		Nome	Fórmula	Un	Frequência	
Aprendizagem e Crescimento						
	Satisfação dos voluntários					
		Inquéritos de satisfação aos voluntários			Mensal	
	Produtividade dos Voluntários					
		Produtividade média dos voluntários ativos				
			$\frac{\text{Número de refeições servidas}}{\text{Total de horas de voluntariado}}$	Un	Mensal	
	Aumento do número de Voluntários					
		Número de voluntários				
			$\frac{N^{\circ} \text{ de Vol } n - N^{\circ} \text{ de Vol } n - 1}{N^{\circ} \text{ de Vol } n - 1} \times 100$	%	Mensal	
		Horas de voluntariado				
			$\frac{H \text{ de vol } n - H \text{ de vol } n - 1}{H \text{ de vol } n - 1} \times 100$	%	Mensal	
	Formação contínua dos Voluntários					
		Número médio de horas de formação				
			$\frac{\text{Total de horas de formação}}{\text{Número de voluntários ativos}}$	Un	Mensal	
	Meios de comunicação internos eficientes					
		Número de incidentes detetados pela falta de comunicação			Un	Mensal
		Inquérito aos voluntários			Mensal	
	Parcerias com outras instituições					
		Número de instituições parceiras			Un	Mensal
		Quilogramas de comida recebidos de outras instituições			Kg	Mensal
		Quilogramas de comida doados a outras instituições			Kg	Mensal